

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Lokalizační potenciály na trhu v Rusku pro Škoda Auto a.s.**

Localization potential at the Russian market for Skoda Auto Inc.

DP-HF-KPE-2009-63

**PAVEL TVRDÍK**

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Přemysl Handzel, MBA, Škoda Auto a. s.

Počet stran: 79

Počet příloh: 0

20.05.2009

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

Studijní program: Ekonomika a management  
Obor: 6208T085  
Akademický rok: 2008/2009

## PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
TVRDÍK Pavel, Bc.	Funkeho 912, Kolín	H06000599

### NÁZEV TÉMATU ČESKY:

Lokalizační potenciály na trhu v Rusku pro Škoda Auto a.s.

### NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

Localization potential at the Russian market for Skoda Auto Inc.

### VEDOUCÍ PRÁCE:

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc. - KPE

### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- 1) Charakteristika hospodářství a automobilového trhu v Rusku
- 2) Působení VW a Škoda Auto na ruském trhu
- 3) Analýza potenciálu lokálních dodavatelů pro automobilový průmysl
- 4) Realizace nákupních aktivit v rámci zahraničních projektů
- 5) Porovnání a vyhodnocení dodavatelských potenciálů na trzích v Rusku, Indii a Číně.

### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

TOMEK, J. a HOFMAN, J., Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5  
Interní materiály Škoda Auto, a. s.  
Interní materiály Volkswagen group.  
BUSINESSINFO. Zahraniční obchod [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zahranicni-obchod/1000435/>  
MINISTERSTVO ZAHRANICNICH VECI. Encyklopedie států a území světa [online]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/wwwo/mzv/encyklop.asp>  
Konzultant: Ing. Přemysl Handzel, MBA, vedoucí oddělení Forward a Global Sourcing Škoda Auto a.s.

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 20.05.2009

## **Anotace**

Trh na území Ruské Federace je některými odborníky začleňován mezi tzv. „emerging markets“, tedy rozvíjející se trhy. V porovnání se zbytkem Evropy se ruský trh řadí k těm největším. Obdobně je tomu i s místním trhem s motorovými vozidly. Diplomová práce na téma „Lokalizační potenciály na trhu v Rusku pro Škoda Auto a.s.“ obsahuje shrnutí faktů o tomto trhu a analýzu příležitostí a překážek, které zde čekají na případné zahraniční investory z automobilového průmyslu. Vzhledem k zaměření na konkrétního výrobce z této oblasti podnikání (společnost Škoda Auto, a.s.), který nedaleko Moskvy vlastní část montážního závodu Volkswagen Group Rus ООО, je součástí mé diplomové práce zhodnocení dosavadního působení této společnosti na onom trhu a jejích smělých plánů do budoucna.

## **Klíčová slova**

automobilka, cla a daně, dekret (resp. usnesení vlády), dodavatel, finanční (resp. hospodářská) krize, globální hráči, joint venture, koncern VW, lokalizace, lokální výrobci, nákup, osobní motorová vozidla, průmyslová montáž, rozložené vozy, Ruská Federace, ruský trh, Škoda Auto, zahraniční investor, Zvláštní Ekonomické Zóny

## **Abstract**

The market at the territory of Russian Federation is included by some specialists into so called „emerging markets“, it means developing markets. In comparison to the rest of Europe, Russian market is ranked among the bigger ones. It is like in the local automotive market. The diploma thesis on the theme “Localization potential at the Russian market for Skoda Auto Inc.” includes the summary of the facts about this market and the analysis of opportunities and obstacles waiting for appropriate foreign investors of automotive industry. With regard to the specialization on the concrete producer of this sphere of business (car company Škoda Auto, Inc.), owning a part of Volkswagen Group Rus OOO assembly factory near Moscow, the summary of a present activity of this company in that market and its daring future plans is the part of my diploma thesis.

## **Key words**

car company, duties and taxes, decree (or government decree), supplier, financial (or economic) crisis, global players, joint venture, concern VW, localization, lokal manufacturers, purchasing, personal motor vehicles, industrial assembly, knocked down cars, Russian Federation, russian market, Škoda Auto, foreign investor, Special Economic Zones

## OBSAH

<b>ANOTACE .....</b>	<b>4</b>
<b>KLÍČOVÁ SLOVA .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>KEY WORDS .....</b>	<b>5</b>
<b>OBSAH .....</b>	<b>6</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>8</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>9</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>10</b>
<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
1.1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	11
<b>2 STRUKTURA A ZAŘAZENÍ ŠKODA AUTO V RÁMCI KONCERNU VW.....</b>	<b>13</b>
<b>3 TRH NA ÚZEMÍ RUSKÉ FEDERACE.....</b>	<b>15</b>
3.1 VŠEOBECNÉ INVESTIČNÍ KLIMA .....	16
3.1.1 Podmínky vstupu zahraničního kapitálu (omezení a investiční pobídky).....	17
3.1.2 Přímé zahraniční investice v teritoriu .....	20
3.1.3 České investice v teritoriu.....	21
3.1.4 Nejperspektivnější odvětví pro investice.....	21
3.1.5 Rizika investování v teritoriu.....	22
3.2 SPECIFIKA RUSKÉHO TRHU S MOTOROVÝMI VOZIDLY .....	22
3.2.1 Dovoz nových motorových vozidel .....	23
3.2.2 Dovoz starších motorových vozidel .....	25
3.2.3 Průmyslová montáž – výrobci automobilů .....	28
3.2.4 Průmyslová montáž – výrobci komponent .....	31
3.2.5 Zvláštní ekonomické zóny .....	32
3.3 ANALÝZA KONKURENCE – VÝROBCI OSOBNÍCH AUTOMOBILŮ .....	33
3.3.1 Nejatraktivnější lokality automobilového průmyslu.....	33
3.3.2 Nejprodávanější modely osobních aut v Rusku .....	36
3.4 ANALÝZA DODAVATELŮ V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU .....	40
<b>4 ŠKODA AUTO A VW V KALUZE .....</b>	<b>45</b>
4.1 ROZLOŽENÉ VOZY .....	45
4.2 MODEL VYRÁBĚNÉ VE VW GROUP RUS OOO .....	47

<b>5</b>	<b>VÝBĚR DODAVATELE V KONCERNU VW .....</b>	<b>48</b>
5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NÁKUPU ŠKODA AUTO A VW RUS .....	48
5.2	ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY S DODAVATELEM .....	50
5.3	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ VE ŠKODA AUTO – STANDARDNÍ POPTÁVKY .....	52
5.3.1	<i>Platforma dodavatelů</i> .....	52
5.3.2	<i>Elektronický dodavatelský systém 2. generace – ESL2</i> .....	53
5.3.3	<i>Proces Forward a Global Sourcingu</i> .....	55
5.3.4	<i>Fáze FS/GS poptávek</i> .....	55
5.4	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ VE ŠKODA AUTO – LOKALIZACE V RUSKU .....	56
5.5	KRITÉRIA ZOHLEDŇOVANÁ PŘI VÝBĚRU DODAVATELE .....	57
5.6	DOSAVADNÍ VÝSLEDKY LOKALIZACE.....	59
<b>6</b>	<b>POROVNÁNÍ S INDII A ČÍNOU .....</b>	<b>61</b>
6.1	BUBNOVÉ BRZDY .....	61
6.2	BRZDOVÉ BUBNY .....	64
6.3	ZASKLENÍ VOZIDLA .....	67
6.4	DOSAVADNÍ VÝSLEDKY LOKALIZACE V RUSKU, INDII A ČÍNĚ.....	69
<b>7</b>	<b>OBDOBÍ FINANČNÍ KRIZE - AKTUALITY .....</b>	<b>71</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>79</b>

## Seznam použitých zkratk a symbolů

CKD	complete knock down = kompletně rozložené vozy
DP	diplomová práce
DPH	daň z přidané hodnoty
EM	Emerging markets
DUNs	Identifikační číslo přidělované firmám společností Dun&Bradstreet
EBRD	Evropská banka pro obnovu a rozvoj
ESL	Electronic Supplier Link – rozhraní k dodavatelům pro rozesílání nabídek
FO	fyzická osoba
FS	Forward Sourcing = proces výběru dodavatele v oblasti nových dílů
FS/GS	oddělení či proces Forward a Global Sourcing
GS	Global Sourcing = proces výběru dodavatele v oblasti již existujících dílů
IF	investiční fond
LC	local content = místní objem, vyjádřeno v %
MKD	medium knock down = středně rozložené vozy
PO	právnícká osoba
PSA	Peugeot a Citroen
PWC	Price Watterhouse Coopers
SKD	semi knock down = částečně rozložené vozy
RF	Ruská Federace
RUB	Rubl – ruská měna
VW	Volkswagen AG
ZEZ	Zvláštní ekonomické zóny
ZSB	Zussamenbau = sestava



## Seznam tabulek

Tab. 1: Celní sazby pro dovozce aut se stářím <3 roky

Tab. 2: Celní sazby pro dovozce (FO)

Tab. 3: Sazby daně z prodeje motorového vozidla

Tab. 4: Dovozní clo pro vozy se stářím 3-7 let

Tab. 5: Dovozní clo pro vozy se stářím >7 let

Tab. 6: Emisní limity – platnost a obsah norem EURO 1 - 5

Tab. 7: Dekret 566 – Kapacitní podmínky pro dodavatele

Tab. 8: Prvních 5 míst v žebříčku prodeje osobních automobilů v Rusku

Tab. 9: Počty prodaných vozů dle typu pohonné hmoty

Tab. 10: Nominace místních dodavatelů – bubnové brzdy

Tab. 11: Přehled nabídek dle umístění výrobního závodu – bubnové brzdy

Tab. 12: Nominace místních dodavatelů – brzdové bubny

Tab. 13: Přehled nabídek dle umístění výrobního závodu – brzdové bubny

Tab. 14: Nominace místních dodavatelů – zasklení vozu

Tab. 15: Přehled počtu nabídek dle umístění výrobního závodu – zasklení

Tab. 16: Stav dosavadní lokalizace v Rusku, Indii a Číně (%)

Tab. 17: Stav dosavadní lokalizace v Rusku (%)

Tab. 18: Prodeje automobilů v Rusku, leden - duben 2009

Tab. 19: Nezaměstnanost v Ruské Federaci v minulých letech

## Seznam obrázků

- Obr. 1: Škoda Auto, a.s. v ČR
- Obr. 2: Škoda Auto, a.s. ve světě
- Obr. 3: Porovnání největších automobilových trhů v Evropě
- Obr. 4: Porovnání sazby DPH v roce 2008
- Obr. 5: Dekret 166 – snižování dovozů
- Obr. 6: Zvláštní ekonomické zóny
- Obr. 7: Umístění automobilek v Rusku – přehled PWC z roku 2006
- Obr. 8: Lada Kalina
- Obr. 9: Nejprodávanější zahraniční vůz v Rusku v roce 2008 – Ford Focus
- Obr. 10: Škoda Fabia a Škoda Octavia
- Obr. 11: Organizační struktura Škoda Auto, a.s.
- Obr. 12: Organizační struktura VW RUS Group OOO
- Obr. 13: Proces optávání přes elektronickou aplikaci ESL2
- Obr. 14: Bubnová brzda
- Obr. 15: Procentuální porovnání cen bubnových brzd s průměrem bubnu 200 mm
- Obr. 16: Procentuální porovnání cen bubnových brzd s průměrem bubnu 230 mm
- Obr. 17: Brzdový buben
- Obr. 18: Procentuální porovnání cen brzdových bubnů s průměrem 200 mm
- Obr. 19: Procentuální porovnání cen brzdových bubnů s průměrem 230 mm
- Obr. 20: Zasklení modelu Fabia
- Obr. 21: Procentuální porovnání cen zasklení vozu Fabia

# 1 Úvod

Již je tomu několik let, co se pozornost strojírenského světa začala obracet směrem k trhu na území Ruské Federace (dále jen RF). Výjimkou není ani automobilový průmysl, který se donedávna soustřeďoval především na trhy v Číně, Indii, Brazílii či jiných tzv. „emerging markets“ (zkratka EM, v českém překladu „rozvíjející se trhy“), tedy na trhy s obrovským potenciálem co se dalšího rozvoje týče, avšak dnes vkládá nemalé naděje právě i (a pro evropské firmy z důvodu větší dosažitelnosti možná i „především“) do ruského trhu.

Jako důkaz k tomuto tvrzení by mohly sloužit aktivity mnoha nadnárodních koncernů ze všech možných odvětví, automobilový průmysl nevyjímaje. Namátkově lze jmenovat takové giganty, jako jsou Bosch, Siemens VDO, Faurecia, Magna, LEAR, Johnson Controls a dále Volkswagen, Ford, General Motors, Renault, Hyundai, Nissan či Toyota.

## 1.1 Cíl diplomové práce

Protože v současné době pracuji v oddělení nákupu společnosti Škoda Auto, a.s. (tedy v jedné z dceřiných společností koncernu Volkswagen), která má stejně jako mnohé jiné automobilky ambice stát se jedním z důležitých hráčů operujících na ruském trhu, zadal jsem si jako cíle této diplomové práce:

1. zanalyzovat situaci a potenciály na automobilovém trhu RF, vyvodit závěry a případná doporučení právě pro Škoda Auto, a.s. (dále jen Škoda Auto) v souvislosti s její expanzí na „dálný (ruský) východ“.
2. Porovnat a zhodnotit cenovou úroveň na ruském trhu s trhy v Evropě, Indii a Číně pomocí několika konkrétních případů

Jelikož se v době psaní této diplomové práce (dále jen DP) všechna odvětví, automobilový průmysl nevyjímaje, potýkají s fenoménem „celosvětové hospodářské krize“ (nazývanou též „finanční krize“), budu se v ní zabývat nejen veškerými potenciály, které tamní trh pro mého zaměstnavatele skýtá, ale pokusím se shrnout i dopady právě výše uvedené hospodářské krize, která dosti možná na několik následujících let změní plány mnoha firem, donedávna ještě odhodlaných na tento trh vstoupit a dnes balancujících nad propastí a bojujících o vlastní přežití.

DP má následující strukturu:

- kapitola 2 čtenáře seznámí se zařazením společnosti Škoda Auto v rámci koncernu VW a s jejími jednotlivými spřízněnými závody
- kapitola 3 obsahuje:
  - charakteristiku ruského trhu včetně investičních možností
  - analýzu konkurence a dodavatelského prostředí z pohledu výrobce osobních motorových vozidel
- kapitola 4 popisuje aktivity Škoda Auto a koncernu VW v Rusku
- kapitola 5 specifikuje způsoby realizace nákupních aktivit Škoda Auto na ruském trhu
- kapitola 6 obsahuje porovnání výsledků nákupních aktivit v Rusku s obdobnou činností spojenou s trhy v Indii a Číně
- v kapitole 7 jsou vyjmenovány a popsány nejaktuálnější informace z ruského trhu v období celosvětové hospodářské krize
- následná kapitola je závěrem této DP

## 2 Struktura a zařazení Škoda Auto v rámci koncernu VW

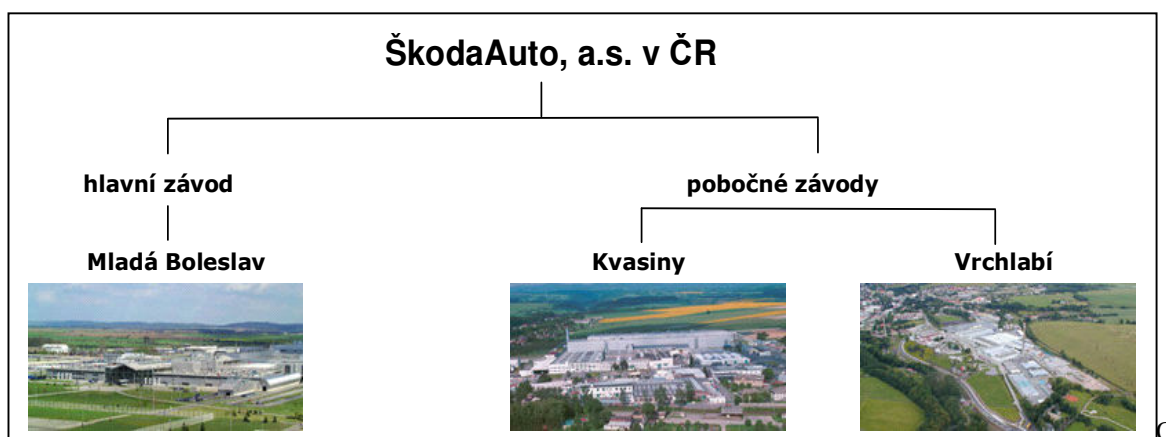
Tato kapitola popisuje zařazení Škoda Auto v rámci koncernu VW a její strukturu z hlediska celosvětových aktivit.

### Škoda Auto jako dcera a sestra

Škoda Auto je dceřinou společností koncernu VW (jejím jediným akcionářem je od 18. července 2007 společnost Volkswagen International Finance N.V., se sídlem v Amsterdamu), tedy zároveň i sesterskou společností automobilek Volkswagen, Audi, Seat, Bentley, Bugatti a Lamborghini.

### Škoda Auto jako matka a sestra

Kromě třech závodů v České Republice (hlavní závod v Mladé Boleslavi a pobočné závody v Kvasinách a ve Vrchlabí – viz obrázek č.1) společnost Škoda Auto v rámci snahy o minimalizaci nákladů a snahy o prosazení se na nových trzích v minulých letech investovala do nových montážních závodů v mnoha zemích ve východní Evropě a na „dálném východě“.



br.1 : Škoda Auto, a.s. v ČR

*Zdroj: vlastní zpracování*

Avšak díky tomu, že je Škoda Auto jednou z dceřiných společností koncernu VW, využila v několika těchto případech i možnost pouze se na konkrétním zahraničním projektu spolupodílet, tedy nebylo nutné financovat kompletně celý nový závod, ale stačilo

zainventovat pouze určitý podíl peněz v závislosti např. na zamýšleném objemu výroby jednotlivých značek v konkrétním závodě.

Automobily Škoda jsou v současné době vyráběny (resp. montovány) krom České republiky i na Ukrajině, v Indii, Bosně a Hercegovině, Kazachstánu, Číně a v Rusku (viz obrázek č. 2). Zde jsou kompletovány rozložené vozy z dílů a komponentů expedovaných z České republiky.

<b>ŠkodaAuto, a.s. ve světě</b>	
<b>ZAT Evrocar</b> <u>Solomonovo - Ukrajina</u>	
<b>Škoda Auto India Pvt. Ltd.</b> <u>Aurangabad - Indie</u>	
<b>JSC Azia Avto</b> <u>Kamenogorsk - Kazachstán</u>	
<b>Volkswagen Sarajevo d.o.o.</b> <u>Vogoska - Bosna a Hercegovina</u>	
<b>SVW China</b> Shanghai - Čína	
<b>Volkswagen Rus OOO</b> <u>Kaluga - Rusko</u>	

Obr.2: Škoda Auto, a.s. ve světě

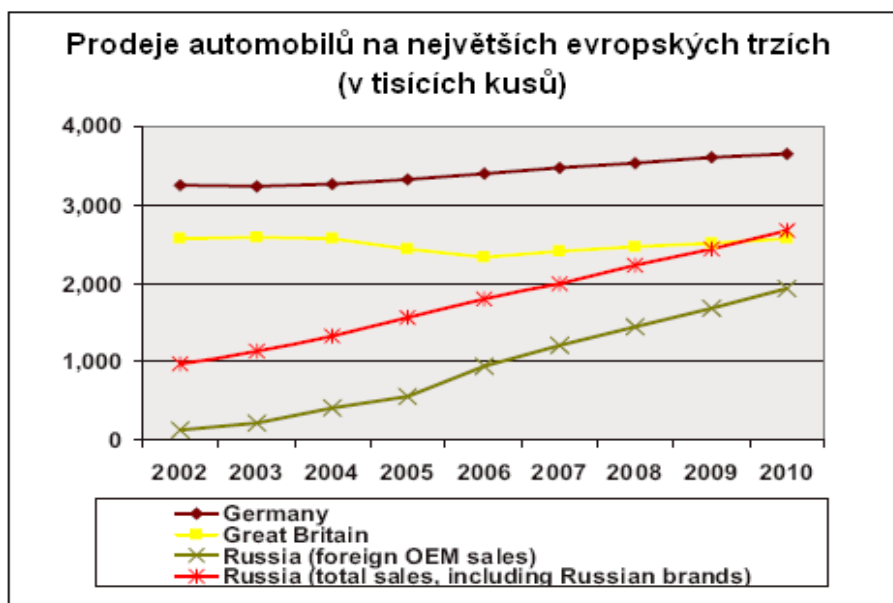
Zdroj: vlastní zpracování

### 3 Trh na území Ruské Federace

Globálně vzato, v porovnání s ostatními zeměmi východní či střední Evropy je trh na území RF ten bezkonkurenčně největší a očekává se od něho nejenže své prvenství v následujících letech vždy obhájí, ale že bude pomalu ale jistě dorůstat své největší evropské konkurenty, tedy trhy německý a britský.

Stejně tak je tomu i na trhu s automobily, což již dokladují studie například i takových renomovaných firem, jako je například Price Waterhouse Coopers (dále jen PWC). Právě proto sem v posledních letech zaměřili své strategické oko téměř všichni světoví výrobci automobilů, koncern VW nevyjímaje.

Jedna studie PWC z roku 2007 například obsahovala porovnání největších automobilových trhů z pohledu počtu prodaných vozů v jednotlivých letech. Tato studie vycházela z doposud známých čísel od roku 2002 a prodloužením časové řady predikovala vývoj až do roku 2010 (tedy v té době šlo o predikci vývoje ve třech následujících letech), čímž vznikl graf (viz obr. č. 3), podle kterého by měl automobilový trh RF v brzké době sesadit Velkou Británii ze stříbrného místa, které si v minulosti s přehledem po dlouhou dobu hájila.



Obr. 3: Porovnání největších automobilových trhů v Evropě

Zdroj:

[https://www.zvei.org/fileadmin/user\\_upload/Wirtschaft\\_Recht/Aussenwirtschaft/Russland-Initiative/Vortrag\\_Rogojine.pdf](https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Wirtschaft_Recht/Aussenwirtschaft/Russland-Initiative/Vortrag_Rogojine.pdf)

Jak je z výše uvedeného grafu vidět, ruští občané jsou takřkajíc hladoví po zahraničních automobilech, protože prodej tradičních ruských značek (rozdíl mezi červenou a zelenou křivkou) se od roku 2002 do roku 2010 téměř nemění, zatímco prodej zahraničních vozů (zelená křivka) v porovnání s křivkou Německa a Velké Británie (hnědá a žlutá křivka) strmě stoupá.

Nyní tedy víme, že ruský trh je pro automobilky (a samozřejmě nejen pro ně) z pohledu strategického plánování velice důležitý. Naskytá se však hned několik otázek, které si každý výrobní podnik musí klást, když uvažuje právě o expanzi do nového teritoria, tedy i do Ruska. Vyjmenujme tedy alespoň některé z nich:

- Jak se k potenciálním investorům staví RF (podporuje je a jak)?
- Jak silnou konkurenci budu mít s ohledem na mé současné výrobní portfolio? Resp. mám šanci obstát na tamním trhu se současnou paletou výrobků, nebo ji budu muset rozšířit, protože přímo o mé dnešní výrobky by tam nebyl až tak velký zájem? Jaké výrobky by to měly v takovém případě být?
- Mám se pokusit založit v Rusku závod a zavést lokální výrobu, nebo bude výhodnější rozšířit tam pouze obchodní zastoupení a dodávat výrobky ze stávajících výrobních závodů (např. z Evropy)?

V následujících podkapitolách se na tyto otázky pokusím odpovědět z pohledu automobilky, která má ve svém sortimentu vozy všech tříd, tzn. malé v cenové relaci několika tisíců EUR až po luxusní manažerské a terénní v ceně desetitisíců až statisíců EUR.

### 3.1 Všeobecné investiční klima<sup>1</sup>

Na otázku, jaké výhody či nevýhody jsou v RF připraveny pro potenciální investory, nelze odpovědět jednou či jen několika málo větami.

---

<sup>1</sup> *BusinessInfo: Rusko: Investiční klima* [online] 2009 [cit. 2009-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-investicni-klima/9/1000580/>>



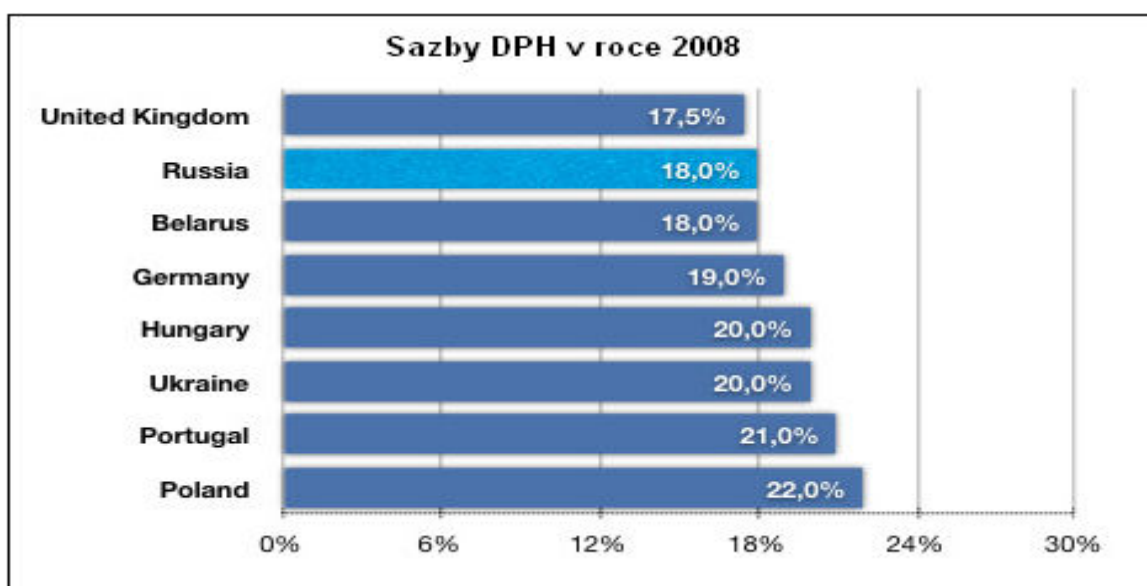
### 3.1.1 Podmínky vstupu zahraničního kapitálu (omezení a investiční pobídky)

Mezi kladné stránky ruského investičního klimatu (dále jen IK) patří:

- rozsáhlost trhu
- tempo růstu ekonomiky
- levná a kvalifikovaná pracovní síla
- makroekonomická stabilita

Důkazem toho, že je v RF vcelku levná pracovní síla, je i fakt, že tamní průměrná mzda v roce 2008 činila 19.400,- Rublů, tedy v přepočtu přibližně 11.600,- Kč. Jednak je tato suma méně než poloviční oproti české průměrné mzdě, jednak i zdanění fyzických osob v Rusku v podání rovné daně je ve výši 13-ti procent, což je jedna z nejnižších sazeb v Evropě.

Níže uvedený graf zachycuje porovnání ruské sazby DPH u osmi evropských států včetně Ruska. Z něho je zřejmé, že i toto zdanění je v Evropě jedno z nejnižších.



Obr. 4: Porovnání sazby DPH v roce 2008

Zdroj: <http://www.investinrussia.info/en/why/reasons/>

Naopak, mezi slabiny IK patří:

- administrativní a byrokratické překážky
- korupce na všech úrovních státní správy
- nerozvinutost infrastruktury všeho druhu

Obečně, ke slabinám bychom mohli dodat bankovní systém a finanční instituty vůbec, které nestačí ekonomickému rozvoji Ruské federace. Rovněž vysoký podíl netržního sektoru v ruské ekonomice, kdy z celkového počtu 70 mil. zaměstnaných pracuje v oblasti přirozených nebo regionálních monopolů (zejména plyn, energie, železnice, komunální hospodářství) 5,5 mil. osob a dalších 17 mil. je zaměstnáno v rozpočtové sféře.

Rozporná je rovněž snaha o posílení vlivu státu ve všech tzv. strategických podnicích. V této souvislosti byl dne 29.4.2008 přijat Federální zákon (dále jen FZ) č.:57 „**O pravidlech uskutečnění zahraničních investic v hospodářských oblastech majících strategický význam pro zabezpečení obrany země a bezpečnosti státu**“. Na druhé straně ruská vláda láká, přinejmenším verbálně, zahraniční kapitál do ruské ekonomiky.

Ruská vláda v této souvislosti přijímá opatření, která mají, pokud možno, eliminovat jak administrativní překážky, tak příležitosti ke korupci. Rovněž si uvědomuje nutnost zlepšit úroveň infrastruktury.

Až na několik málo výjimek v RF platí, že zahraniční investor může vlastnit 100% ruské společnosti. Tito investoři jsou limitováni především v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, vojenském průmyslu, médiích, vesmírném výzkumu a zemědělství. Ruská vláda v současnosti uvažuje také o omezení v těžbařském průmyslu, především v souvislosti s těžbou oleje a plynu.

Tyto skutečnosti byly mimo jiné motivem k přijetí nových nástrojů k přilákání zahraničního kapitálu k investicím v RF. Rusko se podle některých expertů pokouší o tzv. asijský model rozvoje jak prostřednictvím rozsáhlé státní podpory, tak i za pomoci zahraničního kapitálu. Přibližně před dvěma lety, tedy v roce 2007, byl v RF utvořen nový investiční mechanismus s následujícími součástmi:

**Zvláštní ekonomické zóny (dále jen ZEZ)**, jejichž cílem je vytvořit pro investory příznivé klima, omezit byrokratické překážky, zajistit příznivé ekonomické podmínky a, pokud možno, vyloučit nebezpečí korupce. Kromě dvou typů dnes již fungujících zón (výrobní a vědecko-technologická) byl v roce 2007 schválen status přístavních a turisticko-rekreačních ZEZ.

Jako příklad bychom mohli uvést již jednou zmíněnou ZEZ Alabuga v Republice Tatarstan. Tato ZEZ byla založena především kvůli umístění výroby komponent pro automobilový průmysl a speciální petrochemické výrobě. Alabuga má celkovou rozlohu 19 981 137 km<sup>2</sup> a je rozdělena na několik pozemků s rozlohami 5, 10, 20 i více ha. Infrastruktura zóny zahrnuje silnici, železnici a logistické centrum s 50 000 m<sup>2</sup>, celnici, administrativní a obchodní centrum, kde se nachází kanceláře administrace ZEZ a rezidentů zóny, banka, pošta, konferenční sál, restaurace, zdravotnické středisko a další objekty. Ekonomické výhody této zóny, plynoucí pro investory, uvažující o umístění závodu právě zde, zahrnují garanci několikaletého osvobození od silničních, majetkových a jiných daní, dále sníženou sazbu daně z příjmu aj.

**Investiční fond (dále jen IF)** státního rozpočtu RF, který by měl podporovat investice zejména do infrastruktury, s využitím mechanismu PPP, tedy formou poskytnutí státních garancí, spolufinancováním nebo vkladem do základního kapitálu společného podniku. Fond pro rok 2006 činil 70 miliard RUB. Pro rok 2007 schválila vláda investiční projekty v objemu 1,02 bilionů RUB. Z Investičního fondu bylo na tyto projekty vyděleno 265 mld. USD, což je ca. 28 % z celkové hodnoty plánovaných projektů. Ve skutečnosti však bylo v roce 2007 proinvestováno jen 28,3 mld. RUB.

**Koncese**, jejichž poskytování je upraveno zákonem z července 2005 platným od 1.1. 2006, mají zabezpečit přilákání soukromých společností, které by podnikaly ve sféře infrastruktury a služeb. Mohlo by jít např. o budování resp. rekonstrukci objektu s jeho následným využíváním (silnice s mýtným, rozvodná síť atd.). Rozsáhlejší využití této formy v praxi však není známo.

Další institucí je státní společnost „**Banka rozvoje a vnější ekonomické činnosti**“, která vznikla na základě Vněšekonobanky ([www.veb.ru](http://www.veb.ru)). Smyslem banky je stimulovat investice a ekonomický růst včetně podpory zahraničních investic do ruské ekonomiky a podpory ruských investic a vývozu do zahraničí.

Kromě výše zmíněných nástrojů v Rusku existují ještě tzv. Národní projekty, Federální investiční programy a Rizikový fond (Venčurnyj fond).

Tyto formy nového investičního mechanismu jsou součástí snahy ruské exekutivy urychlit vstup zahraničního kapitálu do ruské ekonomiky, který by se měl stát jedním z nástrojů jejích strukturálních přeměn, bez nichž je dlouhodobý rozvoj ekonomiky nemožný.

### **3.1.2 Přímé zahraniční investice v teritoriu**

V roce 2007 činil objem zahraničních investic vložených do ruské ekonomiky přes 120 mld. USD a byl výrazně vyšší než v roce 2006, kdy dosáhly objemu 55,1 mld. USD. Největší objemy zahraničních investic směřovaly do těžebního průmyslu, zpracovatelského průmyslu, obchodních organizací a bankovníctví.

Největší část zahraničního kapitálu plynula jako obvykle do tzv. ostatních investic, kde se skrývají obchodní úvěry, úvěry mezinárodních úvěrových organizací, vládní úvěry jiných zemí garantované ruskou vládou a další finanční zdroje včetně krátkodobých spekulativních vkladů peněz (např. hrajících na růst kurzu rublu a vysoké úrokové míry, která v několika posledních letech byla vždy kolem 10-ti procent, avšak v letošním roce 2009 přesahuje 20%).

Kumulovaný zahraniční kapitál v Rusku dosáhl ke konci roku 2007 zhruba 180 mld. USD. Mezi rozhodující zahraniční investory patří Kypr, Velká Britanie, Nizozemí, Lucembursko, Německo, Francie, Britské panenské ostrovy, Švýcarsko a USA. Na tyto země připadá 85 % všech nakumulovaných zahraničních investic v Rusku.

V prvních třech měsících 2008 zaznamenalo Rusko odtok kapitálu až ve výši 25 mld. USD. Situace se pak začala zlepšovat a v druhém čtvrtletí byl zaznamenán čistý přírůstek ve výši 35 mld. USD. Jednalo se zejména o vysoké úvěry poskytnuté bankám i nebankovním korporacím. V srpnu a září 2008 se v souvislosti se světovou finanční krizí a dalšími specifickými ruskými příčinami (konflikt na Kavkaze, pokles cen ropy atd.) opět projevil prudký odtok kapitálu z Ruska, jehož konec ani důsledky jsou dnes neodhadnutelné.

Z druhé strany rostou ruské investice v zahraničí. Aktiva ruských firem v zahraničí se poslední za posledních několik let mnohonásobila. Mezi nejaktivnější ruské společnosti v zahraničí patří Lukoil, Gazprom, Severstal, Norilskij nikol, AFK Systéma, Sovkomflot, Vimpelkom, Novošip, TNK-BP.

### 3.1.3 České investice v teritoriu

Podle údajů Rosstatu (analogie Českého statistického úřadu) ke konci r. 2007 činil kumulovaný objem českých investic 183,2 mil. USD, z toho 84,3 mil. USD (46 %) tvořily tzv. přímé zahraniční investice (dále jen PZI).

Pokud jde o skladbu, největší objem představují investice do těžby nerostných surovin (66,4 mil. USD), zpracovatelských odvětví (56,8 mil. USD) a finančního sektoru (42,4 mil. USD).

V 1. pololetí 2008 z ČR do RF připlulo 212,1 mil. USD, přičemž na PZI připadlo 102,8 mil. USD, zbytek - 109,3 mil. USD - tvořily tzv. ostatní investice. V rámci PZI dominovaly operace s nemovitostmi (96,6 mil. USD, tj. 94 % celkového objemu). V kategorii ostatních investic prvenství připadlo již tradičně finančnímu sektoru (77,7 mil. USD, tj. 71,2 %).

### 3.1.4 Nejperspektivnější odvětví pro investice

Na federální úrovni zatím neexistuje jednotný program podpory potenciálních investorů. Případné úlevy pro investory jsou tak prozatím čistě regionální záležitostí, nejsou legislativně podloženy, a tudíž existuje značné riziko jejich nedodržení.

V červenci 2005 byl přijat federální zákon č. 116-FZ o tzv. zvláštních ekonomických zónách, který vstoupil v platnost od 1.1.2006. Na jeho základě byl v Rusku zahájen proces budování ZEZ, ve kterých budou investorům poskytnuty výrazné úlevy, převážně daňové.

Je-li ze zahraničí dovezen výrobek či polotovár s cílem dalšího zpracování v ZEZ, pak je osvobozen od platby importních celních poplatků a daně z přidané hodnoty (zkratka DPH). V případě že je dovezené zboží do ZEZ následně vyvezeno do jiné země, je osvobozeno i od exportního cla. Pokud je cílová destinace území RF a ZEZ slouží pro importované zboží takřkajíc pouze jako „překladiště“, pak je toto zboží clem a DPH dodatečně zatíženo.

### 3.1.5 Rizika investování v teritoriu

Rizikem při samostatném investování (bez ruského partnera) je neznalost místních poměrů, tj. reálných cen, místních zvyklostí, absence vazeb na místní politickou garnituru a administrativu, podcenění nákladů na řešení organizačních, provozních, daňových, bezpečnostních a dalších specifik.

Při společném investování se zkušeným místním partnerem bývají mnohé výše uvedené záležitosti řešeny rychleji a efektivněji. Existuje však nebezpečí jiných potenciálních rizik. Místní partner může mít tendenci k jednostrannému vyvádění zisku ze společné firmy, resp. k převzetí úplné kontroly nad ní.

V zájmu minimalizace rizik je žádoucí mít renomovaného investičního a právního poradce, resp. místního nebo českého pracovníka, který se již investiční činnosti na území RF zabýval a dokáže tudíž předvídat potenciální administrativní překážky či jiné komplikace.

Kromě rizik v oblasti vlastnických vztahů existují další rizika vyplývající z neprůhlednosti místní ekonomiky, např. z rozdělení pravomocí mezi federální a regionální administrativou, „nečitelnou“ bankovní sférou (bankovní krize v polovině roku 2004), nedokonalosti institutů finančního zprostředkování a investičních pobídek.

Ruský trh přitahuje zahraniční investory především svou velikostí a také absorpční schopností. Hospodářská situace v zemi se v posledních letech citelně zlepšuje (zejména díky příznivé konjunkturu na světovém trhu ropy) a ekonomika vykazuje dobré makroekonomické parametry. Celkově lze říci, že situace v Rusku se mění k lepšímu, což dokumentuje i fakt, že OECD přeřadila koncem ledna 2007 Rusko ze 4. rizikové kategorie do 3. V praxi to znamená, že RF je nyní považována za zemi se standardním typem podnikatelského rizika.

### 3.2 Specifika ruského trhu s motorovými vozidly<sup>2</sup>

Je vcelku jasné, že pokud chce automobilka prodávat své výrobky na novém zahraničním trhu (tedy i v Rusku), má především následující dvě možnosti, jak to realizovat (jako

---

<sup>2</sup> upraveno z *IHS Global Insight: Russia (Automotive)* [online]. 2009 [2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ihsglobalinsight.com/ProductsServices/ProductDetail723.htm>>

samozřejmost berme nyní obchodní zastoupení se servisními centry v té dané zemi, protože to je to nejmenší, co může výrobce pro své potenciální zákazníky na novém trhu udělat):

- dovoz kompletně vyrobených a ihned použitelných vozů
- založení montážního závodu a kompletace vozů z podkomponent přímo na místě

Podkomponenty, tedy díly, ze kterých se finální výrobek skládá, může takový výrobce:

- dovážet od osvědčených současných dodavatelů, vyrábějících díly pro již běžící projekty v jiných závodech
- odebírat od místních výrobců
- částečně dovážet a částečně pořizovat z místních zdrojů

### **3.2.1 Dovoz nových motorových vozidel**

Dovoz kompletně vyrobených a pro zákaznický provoz zcela připravených vozů do cizí země z již existujícího např. evropského výrobního závodu je sice nejjednodušší a zároveň nejrychlejší cesta z pohledu distribuce k zákazníkovi, ovšem především z pohledu transportních nákladů to není vždy to nejlepší řešení. Krom toho je zde ještě jeden argument, díky němuž se výrobci automobilů mnohdy rozhodují pro jinou variantu, než je tato. Tím argumentem jsou celní a daňové sazby chránící místní trh před zahraničním zbožím. Ruský trh s automobily je tímto obzvláště specifický, protože vláda RF v minulosti vydala několik „celních“ a „daňových“ zákonů, znamenajících velkou finanční nevýhodu při dovozu kompletních vozů, oproti dovozu pouhých samostatných podkomponent.

#### **Dovozní cla**

Zákonem stanovené clo, které musí každý dovozce za nový automobil (tím rozumějme vozy se stářím do 3 let) zaplatit, má dvě části. První je stejná pro právnické osoby (dále jen PO) i fyzické osoby (dále jen FO) a je ve výši 25% z hodnoty vozu. Druhá část má pro tyto dvě skupiny dovozců různou výši a je závislá na typu paliva a objemu válců v motoru. V následující tabulce jsou uvedeny sazby v EUR na kubický centimetr válce motoru a jsou platné pro dovozce – PO:

Tab. 1: Celní sazby pro dovozce aut se stářím &lt;3 roky

<b>Celní sazby pro dovozce (PO) motorových vozidel se stářím &lt;3roky</b>		
<b>Velikost motoru (ccm)</b>	<b>Typ paliva</b>	<b>Sazba cla/ccm (€)</b>
<1,000	Benzín	1,00
1,000–1,500	Benzín	1,20
1,500–1,800	Benzín	1,25
1,800–3,000	Benzín	1,80
>3,000	Benzín	2,35
<1,500	Diesel	1,20
1,500–2,500	Diesel	1,27
>2,500	Diesel	2,35

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů koncernu VW

Je-li dovozcem FO, pak je výpočet nepatrně jednodušší a sazba je nižší než u PO:

Tab. 2: Celní sazby pro dovozce (FO)

<b>Celní sazby pro dovozce (FO) motorových vozidel se stářím &lt;3roky</b>	
<b>Velikost motoru (ccm)</b>	<b>Sazba cla/ccm (€)</b>
<2,500	0,85
>2,500	1,4

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů koncernu VW

### **Poplatek za celní odbavení**

Poplatek za celní odbavení, který musí každá PO, dovážející do Ruska takový automobil, zaplatit, je dalších 0,15% z hodnoty cla. Tento poplatek odpadá při dovozu automobilu staršího 3 let, nebo při dovozu soukromou osobou.

### **Spotřební daň**

Další poplatek, se kterým musí dovozce – PO počítat, se týká všech automobilů prodávaných na tamním trhu. Jde o typ nepřímé daně, která se vztahuje pouze na určité druhy importovaných komodit - motorová vozidla, tabákové výrobky, lihoviny, benzín a maziva



U motorových vozidel je její výše závislá na výkonu motoru importovaného vozidla. Sazby shrnuje následující tabulka:

Tab. 3: Sazby daně z prodeje motorového vozidla

<b>Nepřímá daň placená při prodeji nového či ojetého motorového vozidla</b>	
<b>Výkon motoru (HP)</b>	<b>Sazba daně/HP (RUB)</b>
<90	0
90–150	18
>150	181

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů koncernu VW*

### **Daň z přidané hodnoty**

Stejně jako snad ve všech alespoň trochu vyspělých zemích, i v Rusku se importér nevyhne platbě daně z přidané hodnoty, která je od ledna 2004 zredukována z původních 20% na 18% a v průběhu roku 2009 by se podle původního plánu měla dále snižovat. DPH v této výši platí pro téměř pro všechny komodity s výjimkou některých potravin, léčiv a dětského zboží, u kterých je snižená sazba 10%.

Od platby DPH je osvobozeno zboží dovážené a zboží určené k exportu a s ním spojené služby jako transport, naložení a vyložení, pokud je poskytuje ruská PO či FO..

### **3.2.2 Dovoz starších motorových vozidel**

Po celém světě se vlastníci motorových vozidel dají rozdělit do dvou skupin. Do té první bych zařadil všechny ty, jež pravidelně obměňují svůj vozový park a svůj stávající vůz vždy mění za zcela nový. Tuto skupinu bych tedy mohl nazvat „současní přímí zákazníci automobilek“. Do té druhé pak patří ti, jež především z finančních důvodů ani neuvažují o koupi jiného než již použitého (ojetého) vozu. Ty bych tedy mohl nazvat pouze „částeční zákazníci automobilek“, protože jejich přímým zákazníkem se stávají pouze částečně a to při nákupu originálního příslušenství a originálních dílů.

Každého výrobce jistě těší, když se jeho výrobek i po několika letech dále prodává a přechází takříkajíc z jedné ruky do druhé, ovšem zároveň snahou takového výrobce je

přesvědčit tuto druhou skupinu, aby přešla do té první, protože většina zisku je tvořena prodeji zcela nových vozů a ne prodeji příslušenství a náhradních dílů. Jelikož je u druhé skupiny důvodem k tomuto zařazení především finanční stránka věci, stávají se veškeré ojeté vozy konkurencí pro jejich mladší příbuzné, tedy pro zcela nové výrobky.

Jelikož je běžnou praxí dovoz i těchto tzv. „ojetých“ automobilů ze zahraničí, pokládám nyní za nutné zanalyzovat cenové podmínky pořízení importovaných těchto ne-nových automobilů.

### **Poplatek za celní odbavení**

Tento poplatek se při dovozu motorového vozidla staršího 3 let neplatí.

### **Dovozní cla**

Při výpočtu importního cla uvaleného na motorová vozidla v Rusku musíme dbát na to, jak starý vůz chceme převézt přes hranice. Jde-li o vůz středně starý, tedy byl-li vyroben před 3-7 lety, pak je výše tohoto poplatku závislá na objemu válců motoru.

Tab. 4: Dovozní clo pro vozy se stářím 3-7 let

<b>Dovozní clo v Rusku pro motorová vozidla se stářím 3-7 let</b>	
<b>Velikost motoru (ccm)</b>	<b>Sazba cla/ccm (€)</b>
<1000	0,85
1000–1500	1,00
1500–1800	1,50
1800–2300	1,75
2300–3000	2,00
>3000	2,25

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů koncernu VW*

Jde-li o vozidlo starší sedmi let, pak jeho výše závisí jednak opět na objemu válců motoru, avšak navíc ještě na typu paliva.

Tab. 5: Dovození clo pro vozy se stářím &gt;7 let

<b>Dovození clo v Rusku pro motorová vozidla se stářím &gt;7 let</b>		
<b>Velikost motoru (ccm)</b>	<b>Typ paliva</b>	<b>Sazba cla/ccm (€)</b>
<1000	benzín	1,40
1000–1500	benzín	1,50
1500–1800	benzín	1,60
1800–3000	benzín	2,20
>3000	benzín	3,20
<1000	diesel	1,40
1000–1500	diesel	1,50
1500–2500	diesel	2,20
>2500	diesel	3,20

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů koncernu VW*

### **Nepřímá (spotřební) daň**

Dováží-li do Ruska motorové vozidlo PO, je povinna zaplatit tuto daň dle tabulky č. 5 v předešlé kapitole. Dovozce – FO tato daň nepostihuje.

### **Daň z přidané hodnoty**

Zde platí stejná sazba jako při importu nového motorového vozidla.

V roce 2006 bylo do Ruska ze zahraničí dovezeno 313 tisíc osobních automobilů starších 3 let. O rok později, tedy v roce 2007, toto číslo narostlo až na 395 tisíc, přestože od března 2007 platí v Rusku zákon zakazující dovážet ze zahraničí automobily použitelné pouze na náhradní díly.

### **Emisní limity**

Od ledna 2008 smí být do RF importována vozidla, která splňují minimálně normu EURO III.

Tab. 6: Emisní limity – platnost a obsah norem EURO 1 - 5

Název	Platnost	CO	HC	NOx	HC+NOx	PM
<b>Diesel</b>						
<b>Euro 1</b>	od roku 1993	2,72	-	-	0.97	0.14
<b>Euro 2</b>	od roku 1996	1.0	-	-	0.9	0.10
<b>Euro 3</b>	od roku 2000	0.64	-	0.50	0.56	0.05
<b>Euro 4</b>	od roku 2005	0.50	-	0.25	0.30	0.025
<b>Euro 5</b>	od září 2009	0.50	-	0.18	0.23	0.005
<b>Benzín</b>						
<b>Euro 1</b>	od roku 1993	2,72	-	-	0.97	-
<b>Euro 2</b>	od roku 1996	2,2	-	-	0.5	-
<b>Euro 3</b>	od roku 2000	1,3	0.20	0.15	-	-
<b>Euro 4</b>	od roku 2005	1.0	0.10	0.08	-	-
<b>Euro 5</b>	od září 2009	1.0	0.075	0.06	-	0.005

Zdroj: <http://www.nazeleno.cz/doprava/emise/euro-5-zdrazi-emisni-limity-automobily.aspx>

### 3.2.3 Průmyslová montáž – výrobci automobilů

Pokud se automobilka rozhodne vstoupit na ruský trh, avšak zároveň jít jinou cestou, než vozit do Ruska kompletní vozy, je pro ni pravděpodobně nejlepším řešením investice do místního montážního závodu a to z následujících důvodů:

- nižší logistické náklady
- nižší celní sazba u komponent než u kompletních automobilů
- snížené daňové sazby při využití ruského zákona o „Průmyslové montáži“

Vzhledem k tomu, že rozdíl mezi daní na importované díly a importovaná auta byl příliš malý, než aby se vyplatily projekty výroby automobilů na místě (bylo jednodušší dovážet zahraniční auta), rozhodlo se Ministerstvo průmyslu a energetiky RF snížit daně na importované autodíly, které jsou určeny výhradně pro průmyslovou montáž aut s předpokládanou 30 % lokalizací výroby.

Vydání dekrety č. 166, jinak také označovaného jako usnesení vlády č. 166, který stanovuje podmínky, za kterých mohou výrobci motorových vozidel uplatňovat sníženou celní sazbu na dovážené komponenty svých výrobků, byl nevyhnutelným krokem, který učinila ruská vláda kvůli oživení tamního automobilového průmyslu s očekáváním přílivu zahraničních investic na své území.

Díky tomuto dekretu mají výrobci motorových vozidel při splnění daných podmínek možnost dovážet přibližně 130 typů komponent s tzv. statutem DUTY-FREE, tedy bez povinnosti platit clo. Tento seznam zahrnuje např.:

- lakované díly karoserie
- elektroniku (osvětlení, klimatizace, alarmy, zvukovou aparaturu atd.)
- podvozkové díly (tlumiče atd.)
- sedačky

Většina z ostatních komponent je pak v takovém případě zatížena celní sazbou ve výši 3 – 5%.

Tyto díly však musí sloužit k další výrobě motorových vozidel s kódovým označením 8701-8704. Toto označení zahrnuje autobusy, osobní i nákladní motorová vozidla a speciální motorová vozidla.

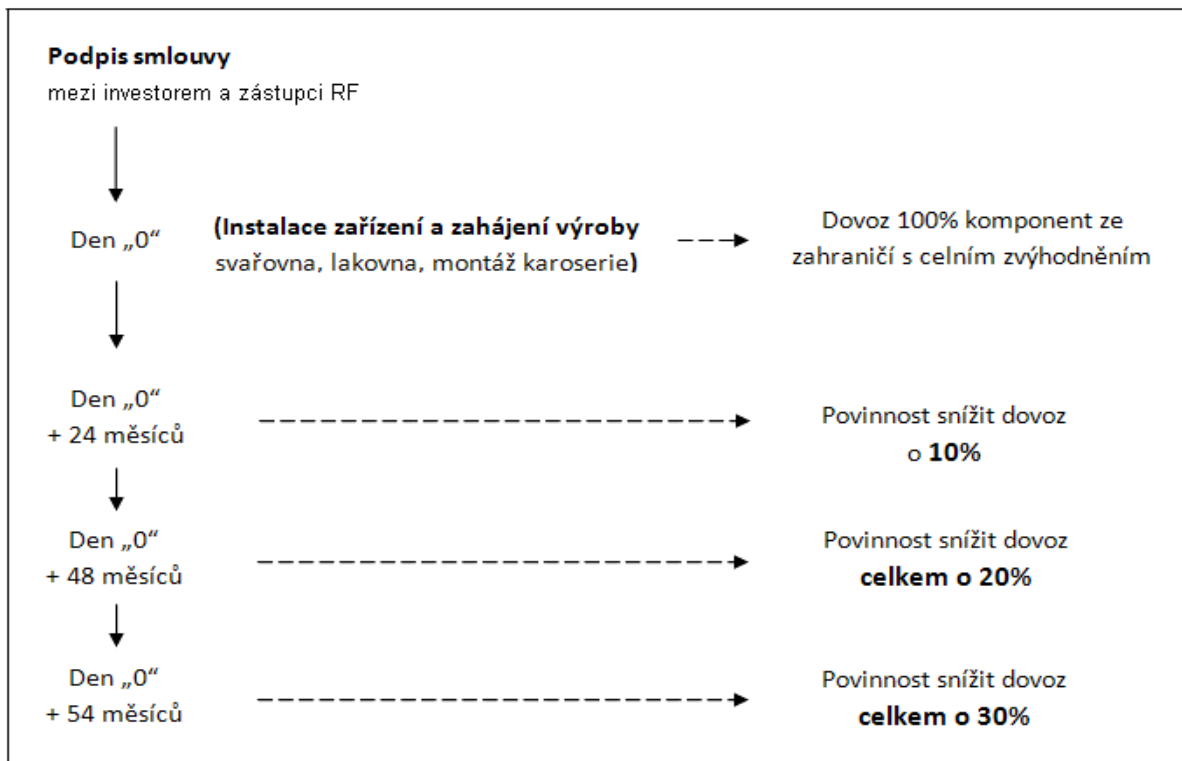
Aby této obrovské výhody mohla automobilka využít, musí její tamní závod splňovat požadavky pro tzv. „průmyslovou montáž“.

Pod označením „průmyslová montáž“ se rozumí systém sériové výroby automobilů na základě technologických procesů, které zabezpečují výrobní kapacity podniku minimálně 25 tisíc kusů ročně při dvousměnném provozu, včetně svařování, lakování, instalace vybavení interiéru, instalaci motoru, řízení a výfukové soustavy, a dále montáže elektroinstalace a exteriérových prvků (nárazníky,...) do vozidla a povinného provedení kontrolních zkoušek motorových dopravních prostředků.

V souladu s usnesením vlády č. 166 musí ruské právnické subjekty realizující dovoz dílů pro průmyslovou montáž motorových dopravních prostředků zabezpečit v podniku výše uvedené procesy svařování, lakování a montáž karoserií nejpozději do 18 měsíců u stávajících podniků a nejpozději do 30 měsíců pro nově zahájenou výrobu od momentu nabytí účinnosti Smlouvy, přičemž dle ustanovení č. 196 z roku 2005 („O neuplatnění sazby dovozního cla ve vztahu k jednotlivým typům technologického zařízení“) byla anulována dovozní cla na klíčové položky svařovacího, lakovacího a montážního zařízení.

Následně po zavedení procesů svaření, lakování a montáže karoserie musí výrobce nejpozději do 24 měsíců snížit dovoz autodílů (uvedených v seznamu Smlouvy) v cenovém

vyjádření jejich celkové hodnoty (bez hodnoty karoserie) minimálně o 10 %, s následujícím zkrácením dovozu nejpozději do 42 měsíců minimálně o dalších 10 % a nejpozději do 54 měsíců ještě minimálně o 10 %.



Obr. 5.: Dekret 166 – snižování dovozů

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že se jedná o tzv. „rezidenty průmyslově-výrobních ekonomických zón“ (=zákonem dané označení) je povinností investora snížit podíl dovážených dílů do 24 měsíců minimálně o 10 %, v průběhu dalších 42 měsíců nejméně o 20 %, a nejpozději do 54 měsíců o dalších 20 %.

Smlouva o průmyslové montáži, kterou uzavírá investující výrobce motorových vozidel s ministerstvem průmyslu a obchodu RF obsahuje mimo jiné i sankce pro případ nedodržení smluvních podmínek ze strany investora. V případě, že ve smluvené době nedojde k lokalizaci minimální části doposud importovaných dílů (viz výše uvedené schéma), hrozí investorovi jednak zpětné doměření a vyúčtování cel a daní (stanoveno ve výši 12-15%), ale i smluvní pokuty a jiné sankce.

### 3.2.4 Průmyslová montáž – výrobci komponent

S budováním a rozvojem moderního automobilového průmyslu jde ruku v ruce výroba dílů a příslušenství, která by měla efektivně podporovat konkurenceschopnost montážní výroby a v perspektivě i vytvářet kvalitativně nové produkty.

V dané chvíli je však situace v tomto odvětví neuspokojivá. Dle hodnocení expertů, z 2000 ruských dodavatelů dílů odpovídá méně než 5 % mezinárodním standardům kvality a jejich závadnost několikanásobně převyšuje požadované parametry. I proto se automobilky snaží při výběru pozemků pro vlastní výrobu ihned zajistit plochu pro umístění výroby dílů svých dodavatelů (např. TOYOTA v Sankt-Petersburgu, VOLKSWAGEN v Kaluze).

K vytvoření dodavatelského průmyslu odpovídající úrovně má napomoci jak zvýšení standardů výroby tuzemských dílů, tak i motivace zahraničních dodavatelů, aby rozmístili svou výrobu, zejména inovační, právě v Rusku.

Na nátlak dodavatelů autokomponent vydala na konci roku 2006 ruská vláda dekret č. 566 (tedy ustanovení vlády č. 566), díky němuž mohli i tito menší investoři začít využívat obdobného systému výroby v režimu „průmyslové montáže“.

Příslušné subjekty po zavedení sériové výroby (do 18 měsíců u stávající výroby nebo do 30 měsíců u nově organizované výroby) musí následně nejpozději do 18 měsíců snížit objem dovážených dílů (uvedených v seznamu Smlouvy) nejméně o 10 % v cenovém vyjádření jejich celkové hodnoty. Nejpozději do 30 měsíců musí být snížen podíl dovážených dílů o dalších 10 %, a nejpozději do 40 měsíců o dalších 10 %. Ministerstvo průmyslu a energetiky RF dále přijalo změny k usnesení vlády č. 166, kterými podstatně rozšířilo seznam autodílů pro „průmyslovou montáž“ a doplnilo jej o položky, nutné pro jejich výrobu. Rovněž nově přijatá opatření prodloužila režim „průmyslové montáže“. Smlouvy pro výrobu motorů, náprav a převodovek tak mají dobu platnosti 7 let a pro výrobu ostatních komponentů 5 let.

Krom této časové podmínky je v této smlouvě zakotvena ještě podmínka kapacitní, která se však týká pouze výrobců motorů, náprav a převodovek.

Tab. 7: Dekret 566 – Kapacitní podmínky pro dodavatele

<b>Dekret č. 566 - Kapacitní podmínka pro dodavatele autokomponent</b>		
<b>Výrobek</b>	<b>Objem válců motoru</b>	<b>Požadovaná kapacita (ks/rok při 2-směnném provozu)</b>
Spalovací motory	< 2.500 ccm	≥ 25.000
	> 2.500 ccm	≤ 25.000
<b>Výrobek</b>	<b>Točivý moment</b>	<b>Požadovaná kapacita (ks/rok při 2-směnném provozu)</b>
Převodovky	≤ 30kg x m	≥ 25.000
	>30kg x m	≥ 5.000
<b>Výrobek</b>	<b>Požadovaná kapacita (ks/rok při 2-směnném provozu)</b>	
Nápravy	≥ 5.000	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů koncernu VW

### 3.2.5 Zvláštní ekonomické zóny

Jak jsem již několikrát zmínil, existují na území RF takzvané ZEZ, tedy Zvláštní ekonomické zóny.



Obr. 6: Zvláštní ekonomické zóny

Zdroj: interní materiály koncernu VW



Tyto speciálně zřízené regiony se dělí na:

- ZEZ výzkumu a vývoje (Zelenograd, Tomsk, St. Petersburg a Dubna)
- ZEZ průmyslu (Yelabuga a Lipetsk)

Výhody těchto zón jsou následující:

- ochrana před změnami ve federální daňové legislativě
- daň nemovitosti a majetku – snížená sazba či úplné zproštění
- DPH a clo při importu zařízení - zproštění povinnosti platit
- daně ze zisku a daně z výzkumu a vývoje - nižší sazba
- příznivější depreciační koeficient
- a jiné

Například ve Zvláštní ekonomické zóně v St. Petersburgu platí navíc tyto dvě investiční pobídky:

- daň z majetku po dobu tří let snížen z 2,2% na 1,1%
- daň ze zisku po dobu tří let snížen z původních 20-24% na max. 4%

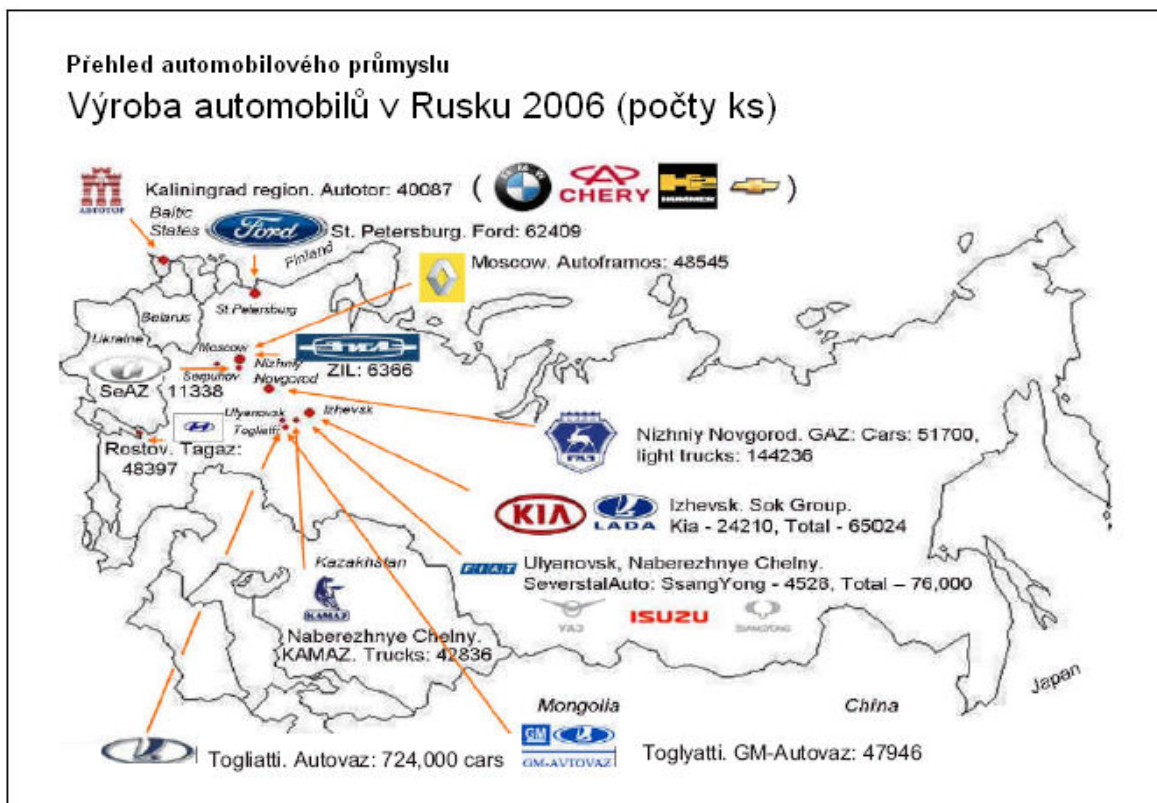
### **3.3 Analýza konkurence – výrobci osobních automobilů**

V této kapitole se zaměřím na umístění již stojících či prozatím pouze plánovaných automobilových výrobních závodů a na nejčastěji prodávané modely osobních vozů.

#### **3.3.1 Nejatraktivnější lokality automobilového průmyslu**

Největším čistě ruským výrobcem osobních automobilů je AvtoVAZ, Volzhsky Automobilny Zavod, který sídlí ve městě Togliatti.

Co se týče zahraničních investorů z řad celosvětových výrobců osobních automobilů, většina z nich již na území RF zapustila své kořeny, a to především ve formě montážních závodů. Nejatraktivnějšími lokacemi se zdají být především dvě oblasti Ruska. Jde o území kolem měst Sankt-Petersburg (jinak také Petrohrad) a Kaluga.



Obr. 7: Umístění automobilek v Rusku – přehled PWC z roku 2006

Zdroj: [https://www.zvei.org/fileadmin/user\\_upload/Wirtschaft\\_Recht/Aussenwirtschaft/Russland-Initiative/Vortrag\\_Rogojine.pdf](https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Wirtschaft_Recht/Aussenwirtschaft/Russland-Initiative/Vortrag_Rogojine.pdf)

### Togliatti

Laické veřejnosti sám název automobilky (AvtoVAZ) není znám tak jako značka vozu, jež se za zdmi závodu v ruském Togliatti vyrábí. Jde o u nás především před sametovou revolucí velice oblíbený vůz Lada. V roce 2008 zde bylo vyrobeno 622.000 vozů, přičemž pouze ca. jedna šestina z tohoto celkového počtu byla vyrobena pro zahraniční zákazníky. Jen na území RF se v loňském roce prodalo přes půl milionu vozů této značky a v letošním roce bylo plánováno, že se jich vyrobí dokonce více než 900 tisíc.

### Kaluga

Zhruba 160 kilometrů jihozápadně od Moskvy se nachází město Kaluga s přibližně 340-ti tisíci obyvateli. V současné době zde stojí dva závody, přičemž ani jeden z nich nebyl založen pouze jednou automobilkou. V jednom závodě pracují na společných projektech francouzská automobilka PSA (Peugeot a Citroen) s japonskou Mitsubishi, druhý závod je společný pro vozy Škoda a VW.

V prvním zmiňovaném závodě je ze 70-ti procent vlastníkem PSA, dalších 30% vlastní právě Mitsubishi. S příslibem třech tisíc nových pracovních míst a investice ve výši kolem 470-ti milionů EUR zde byl položen základní kámen v polovině roku 2008. V průběhu roku 2010 by odtud měly vyjíždět vozy střední třídy (až 110 tisíc ročně) a vozy typu SUV (až 50 tisíc ročně). V případě potřeby by zde měla být možnost zvýšit kapacitu až na 300 tisíc vozů za rok.

Druhý kalužský závod vlastněný společnostmi Škoda Auto (16,8%) a VW spolu s Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj (83,2%) by měl produkovat zhruba 180 tisíc vozů ročně s tím, že portfolio výrobků by mělo být rozděleno v poměru 1:2, tedy 60 tisíc vozů Škoda a 120 tisíc vozů značky VW ročně.

### **Sankt-Petersburg**

Druhou ze tří pro automobilky nejoblíbenější destinací z hlediska umístění výrobních závodů je bývalé hlavní město Ruska, Sankt-Petersburg. Ve druhém největším městě RF (žije zde necelých pět milionů obyvatel) dnes již vyjíždí z bran místních závodů vozy Ford a Toyota, nové továrny zde plánují postavit Suzuki, General Motors, Hyundai a Nissan. Z petrohradského závodu Toyoty, který pro tuto společnost znamenal investici ve výši 150 milionů amerických dolarů, vyjíždí každoročně přes 50 tisíc vozů typu sedan. Společnost General Motors (dále jen GM) zde v roce 2008 investovala 300 milionů amerických dolarů, které ji umožní rozšíření místního závodu s dosavadní kapacitou 100 tisíc vozů ročně o dalších 70 tisíc více. V tomto závodě by mělo nalézt uplatnění dalších 1700 zaměstnanců při výrobě vozů značek Opel a Chevrolet.

### **Další automobilová centra**

Jako další důkaz toho, že je ruský trh pro výrobce v tomto segmentu opravdu lukrativní, by mohly svědčit krom již výše jmenovaných i výrobní závody ostatních automobilek, jako například:

- kaliningradský Avtotor
- moskevský AvtoFramos
- alabužský Sollers
- GAZ Group ve městě Nizhniy Novgorod

Avtotor je smluvní montážní závod, který kompletuje vozy značek KIA, BMW, Cadillac, Chery, Chevrolet, Hummer a některé z nákladních vozů, jako např. YUEJIN.

AvtoFramos je tzv. joint venture (vysvětlení viz kapitola 0), uzavřený městem Moskva a automobilkou Renault. Renault do tohoto závodu investoval 250 milionů amerických dolarů (dále jen USD), aby zde mohly být montovány vozy Logan z CKD-sad a komponent lokálně nakoupených či dovezených z Rumunska. K dnešnímu dni se u automobilky Renault, resp. závodu AvtoFramos poměr hodnoty dílů od místních výrobců k celkové hodnotě vozu pohybuje kolem 50%, tzn. přibližně 50% dílů tato automobilka kupuje od místních firem a pouze dalších 50% dílů musí dovážet ze zahraničí.

Ve zvláštní ekonomické zóně (vysvětlení viz kapitola 3.2.5) Alabuga se nachází společnost Sollers, dříve známá jako Severstal Avto, která je licenčním montážním závodem pro vozy značek SsangYong, Fiat, Isuzu a Iveco.

V Nizhniym Novgorodě se nachází výrobní závod GAZ Group. Zde v roce 2007 začala výroba nového modelu značky Volga a o rok později po převzetí výrobních linek od automobilky DaimlerChrysler i dvou vozů odvozených od (na těchto linkách původně vyráběných) modelů Chrysler Sebring a Chrysler Stratus.

### **3.3.2 Nejprodávanější modely osobních aut v Rusku**

Jak jsem již výše zmínil, žebříčku oblíbenosti od počátku tamější automobilové historie kraluje místní výrobce AvtoVAZ se svou značkou Lada. Od počátku existence této automobilky, tedy od 60. let 20. století, spatřilo světlo světa již přes 20 různých typů vozů Lada, mezi něž patří rodinné vozy (v provedení sedan, hatchback, combi či van), ale i vozy terénní s náhonem na všechna 4 kola. Zákazník má vždy na výběr minimálně ze dvou motorizací, Lada jsou poháněny především bezolovnatým benzínem s 95-ti oktany, v ČR běžně označovaným „Natural 95“.

Namátkou jmenujme některé z vozů automobilky AvtoVAZ:

- Lada Riva (oficiální označení výrobce je 2104)
- Lada Samara (oficiální označení výrobce je 2115)
- Lada Kalina (oficiální označení výrobce je 1118 a 1119)



Obr. 8: Lada Kalina

Zdroj: <http://www.lada.cz/images/kalina-sedan6.jpg>

Od začátku roku 2008 je 25-ti procentním vlastníkem AvtoVAZu francouzský Renault, který se při podepisování smlouvy zavázal, že technologicky podpoří ruskou automobilku a pomůže jí s novými modely.

Podíl společnosti AvtoVAZ na ruském automobilovém trhu každým rokem klesá. V roce 2005 byl 51,8%, v následujícím roce klesl na 37,5% a v roce 2007 byl již 28%. V současné době se její podíl na ruském trhu odhaduje na přibližně 22%. Toto je způsobeno především silnou konkurencí vozů z Číny, Koreji a Uzbekistánu.

Jednoznačně nejúspěšnější zahraniční automobilkou na ruském trhu se v loňském roce díky prodeji více než 200 tisíc vozů stal Chevrolet. Stalo se tak především díky velice oblíbeným modelům Niva, který je montován ve společném závodě koncernu GM-AvtoVAZ ve městě Togliatti. Každá ze společností má v tomto podniku stejný podíl ve výši 41,5%, přičemž zbylých 17% vlastní Evropská banka pro obnovu a rozvoj (s mezinárodní zkratkou EBRD).

Podíl společnosti Chevrolet na automobilovém trhu v Rusku každým rokem roste. V roce 2005 byl něco málo přes 5%, o rok později vzrostl na 6,7% a dnes se odhaduje na více než 9%.

Následující místa v pomyslném žebříčku oblíbenosti zahraničních osobních vozů v Rusku soupeří automobilky Toyota, Hyundai a Ford.

Toyota se svými 6,3% prodaných vozů na ruském trhu v roce 2007 a o procento více (tzn. 7,3%) v roce 2008 postoupila o jednu příčku výše v žebříčku oblíbenosti. Třetí nejoblíbenější automobilku v roce 2007 v Rusku, značku Ford, sesadila Toyota spolu s Hyundaiem v roce 2008 na páté místo.

Automobily Toyota se začaly montovat na počátku roku 2008 v okolí Sankt-Petersburgu. Nejprodávanější modely Toyoty v Rusku jsou Corolla (38.500 ks za rok), Camry (27.300 ks za rok). Silná stránka této automobilky je však také ve vozech třídy SUV, jako jsou modely LandCruiser a RAV4. Každého z nich se každoročně v Rusku prodá kolem 20.000 ks za rok.

Tržní podíl automobilky Hyundai se v posledních třech letech postupně pomalu ale jistě zvyšoval z původních 5,1% v roce 2006 až k dnešním přibližně 6,7%.

Hyundai část svých vozů montuje ve výrobním závodě TagAZ v ruském městě Taganrog, kde spolu s modely Sonata sedan, Santa Fe a Porter montuje i svůj v Rusku nejúspěšnější model – Accent. V tomto roce by se zde díky navýšené kapacitě závodu měly začít montovat ještě modely i30 (nástupce modelu Getz) a Elantra.

Ford si v posledních letech pevně držel svou pozici na ruském trhu. V letech 2006 a 2007 se její tamní tržní podíl pohyboval mezi 6,9 a 7,1%, avšak především díky strmému růstu celkových prodejů nových vozů v Rusku v roce 2008 zaznamenala automobilka propad tržního podílu, protože zatímco konkurence prodávala o desítky procent více vozů než v předcházejícím roce, Ford se svým nejúspěšnějším modelem Focus navýšil prodeje v RF pouze o 7,7% oproti předcházejícímu roku, což zapříčinilo v porovnání s celkovými prodeji nových vozů snížení podílu na 6,3%.

V průběhu minulého roku v místním závodě poblíž Sankt-Petersburgu začala automobilka kromě modelu Focus montovat i model Mondeo. Jedním z velice úspěšných tahů Fordu je rozšiřování dealerské sítě v jednotlivých regionech Ruska. Automobilka plánuje v následujících letech založit každoročně kolem 30ti dealerských zastoupení na území RF.

K dalším důležitým zahraničním hráčům na ruském trhu patří Mitsubishi, uzbecké UzDaewooAvto a Nissan.

Tab. 8: Prvních 5 míst v žebříčku prodeje osobních automobilů v Rusku

	2008		2007	
	Počet vozů	Tržní podíl	Počet vozů	Tržní podíl
<b>Lada</b>	653 621	22,5%	654 555	27,7%
<b>Chevrolet</b>	272 652	9,4%	198 926	8,4%
<b>Toyota</b>	211 692	7,3%	148 254	6,3%
<b>Hyundai</b>	193 047	6,7%	135 898	5,8%
<b>Ford</b>	182 186	6,3%	163 607	6,9%

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů koncernu VW*

Japonská automobilka Nissan v roce 2007 postavila v Petrohradě závod za 200 milionů dolarů s plánem výroby 50 tisíc vozů ročně, ovšem jen za minulý rok se na území RF prodalo téměř 150 tisíc vozů této značky.

Co se týká jednotlivých modelů, v předloňském roce byl v Rusku nejpopulárnějším autem Ford Focus, jehož se prodalo 36.935 kusů. Nejčastěji byl zájem o tento vůz v jeho základní verzi, která je na rozdíl od vyšších verzí montována na ruském území.

Druhým nejoblíbenějším modelem se stal Chevrolet Lacetti (36.054) a následovaly vozy Renault Logan (34.161), Hyundai Accent (31.604), Mitsubishi Lancer X (27.562).

Celkově bylo v roce 2007 v Rusku prodáno kolem 2,7 mil. aut. Z nich bylo 1,667 mil. domácí výroby. Výhradně ruských aut (tedy z ruských závodů bez účasti zahraničních investorů) se prodalo 572 000 kusů.



Obr. 9: Nejprodávanejší zahraniční vůz v Rusku v roce 2008 – Ford Focus

*Zdroj: [http://www.ford.cz/iefocus/foc0108\\_promo/foc\\_cpromo09\\_ambiente/](http://www.ford.cz/iefocus/foc0108_promo/foc_cpromo09_ambiente/)*

Lexus prodal v RF v minulém roce 14.796 aut, což je o 12,53% více než v r.2007. Společnost NISSAN prodala na 7.793 vozů luxusního modelu INFINITY. KIA Motors na počátku letošního roku (2009) ohlásila plán zvýšení prodeje svých výrobků v RF o 14,6%. V roce 2008 prodeje automobilů KIA činily 88.300 kusů.

V prosinci roku 2007 bylo v Rusku prodáno 98,5% vozů s benzínovým motorem, 1,5% s dieselovým a pouze 40 kusů bylo poháněno motorem hybridním. Oproti tomu v posledním měsíci roku 2008 šlo o necelých 96% vozů s benzínovým motorem, 4% s naftovým a pouhé jedno promile osobních automobilů s hybridním motorem. Z tohoto přehledu je tedy jasné, že bezkonkurenčně nejžádanější jsou zde (alespoň prozatím) osobní automobily poháněné zážehovými spalovacími motory.

Tab. 9: Počty prodaných vozů dle typu pohonné hmoty

	<b>prosinec 2008</b>	<b>prosinec 2007</b>
<b>Diesel</b>	7 561	3 198
<b>Benzín</b>	179 331	224 639
<b>Hybrid</b>	227	40

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů koncernu VW*

### 3.4 Analýza dodavatelů v automobilovém průmyslu

Přestože se motorová vozidla v Rusku vyrábí již po mnoho desítek let (příkladem je již jednou zmíněný AvtoVAZ se svými vozy Lada), je stále velice obtížné nalézt na místním trhu takové dodavatele autokomponent, jež by byli kvalitou svých výrobků na srovnatelné úrovni s jejich evropskými konkurenty.

#### Globální hráči

Naštěstí pro společnost Škoda Auto, a.s., která na tento trh se záměrem tamní montáže přišla až před nedávnem, se zde stačili v posledních několika málo letech usídlit mnozí tzv. *global players* (tedy jinak nazývaní „světoví“, nebo také „*globální hráči*“). Takto se označují výrobci, původně pocházející z evropských či jiných vyspělých zemí, kteří otevírají své závody po celém světě s vidinou většího zisku a ukrojení většího části imaginárního koláče, který představuje celosvětový trh.



Tito výrobci jsou nejen znalí vysokých nároků na kvalitu dílů, požadovaných celosvětovými výrobci motorových vozidel (ze skupin GM, VW, atd.), ale jejich neoddiskutovatelnou výhodou je i znalost standardních procesů, provázejících „život“ jednotlivých nabízených dílů.

Jako příklady těchto globálních hráčů se sídlem na území RF bychom mohli jmenovat namátkou společnosti:

- LEAR – výrobce autosedaček a hlavových opěrek
- FAURECIA – výrobce výfukových soustav, nosníků atd.
- GESTAMP – výrobce kovových výlisků a svařených kompletů
- MAGNA – výrobce a montážník „metalových“ dílů, jako jsou nárazníky aj.
- BENTELER – výrobce a montážník „metalových“ dílů, vč. celých náprav
- SIEMENS VDO – výrobce elektronického zařízení
- MAGNETI MARELLI – výrobce pedálů, výfukových soustav a světlometů
- TENNECO – výrobce tlumičů a pérování
- HP PELZER – výrobce tlumení a kobercových dílů

Jedna z mnoha otázek, kterou si před vstupem na nový trh (ruský trh nevyjímaje) globální hráči musí položit, je jakým způsobem a za jakých podmínek tento vstup chtějí realizovat. Nejedná se pouze o rozhodnutí, jakou právní formu u nového podniku zvolit, jaké portfolio výrobků se zde má vyrábět či pro investici v jaké výši se rozhodnout, ale otázkou je krom jiného i zda má investor s daným trhem dostatečné zkušenosti, aby na něm mohl obstát, protože každá země má jiné zákonné požadavky, každý zákazník má jiné nároky atd.

Nejčastější formou vstupu globálních hráčů na ruský trh je proto tzv. joint venture (dále jen JV). JV funguje tak, že většinou domácí podnik spolu s další zahraniční firmou či organizací vytvoří novou společnost. Cílem je spojit přednosti či zkušenosti obou partnerů. Např. zahraniční firma může nabídnout peníze či prověřenou značku, domácí má zase lepší znalosti místního trhu.<sup>3</sup>

Příkladem takového JV na území RF by mohl být španělsko-ruský Gestamp-Severstal. V květnu roku 2008 byla podepsána smlouva společností Gestamp, což je španělský

---

<sup>3</sup> Wikipedia : *Joint Venture* [online]. 2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](http://cs.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)>

výrobce kovových výlisků a svařenců, a ruské Joint Stock Company Severstal, o společném založení JV poblíž ruského města Kaluga. Výroba ve společném závodě je plánována na rok 2010.

Na tomto trhu je však stále ještě mnoho výrobních skupin, které místní globální hráči nemají ve svém výrobním portfoliu. V takovém případě se výrobci motorových vozidel v případě potřeby lokalizace musí obrátit na místní dodavatele, tedy tzv. lokální výrobce.

### **Lokální výrobci**

Takto nyní nazýváme takové potenciální ruské dodavatele, jež ani nevlastní dodavatelskou síť činnou ve vyspělejších zemích, ani sami vůbec nejsou vlastněni cizím investorem.

V případě pokusu o spolupráci s takovým případným dodavatelem může přijít ze strany automobilky samozřejmě jak příjemné překvapení z bezproblémové spolupráce, tak i rozčarování z laxního přístupu potenciálního výrobce či jiných důvodů, které společnému projektu mohou zabránit.

Jistě si právě říkáte, že obě dvě možnosti se stále musí vyskytovat i v Evropě. S tím však mohu souhlasit pouze z části, protože není moc evropských dodavatelů, jež by si mohli v dnešní době na tuzemském trhu dovolit kupříkladu laxní přístup k zájemci o jeho výrobky, protože v závěsu za ním stojí několik jeho konkurentů, čekajících na příležitost, aby mohli převzít jeho zakázky.

Ruských dodavatelů je v určitých oblastech tamního automobilového průmyslu poměrně málo, čímž vzniká konkurence více na poli odběratelském, než na poli dodavatelském, ač by to alespoň z mého pohledu bylo přirozenější. Za předpokladu, že si je dodavatel vědom této situace na trhu a že nabízí výrobky, o které je v odběratelské síti zájem, může si dovolit vybírat, zda bude dodávat do automobilky Lada, VW, nebo např. Renault. Všechny však nedokáže kapacitně uspokojit, proto mají ostatní odběratelé jednoduše smůlu a musí se obrátit buďto na méně kvalitního či dražšího výrobce, nebo vozit díly od současných např. evropských výrobců.

V průběhu lokalizačních poptávek se u ruských výrobců, majících zájem o nové zakázky, objevují krom jiného následující problémy:

- slabá znalost výpočetních systémů = neschopnost zpracovat poptávkové podklady
- složitá struktura v návaznosti na rozhodovací pravomoci u ruských dodavatelů = přílišné zdržování projektu
- vysoká fluktuace kontaktních partnerů
- jazykové bariéry - neznalost či nízká úroveň znalosti angličtiny či němčiny
- výrobní technologie jsou zastaralé

Konkrétní důvody, kvůli nimž ruští výrobci buď vůbec nemají zájem reagovat na poptávky koncernu VW či více usilovat o jejich zakázky:

- příliš dokumentů spojených s poptávkou
- příliš krátká doba pro zpracování nabídek
- neschopnost pracovat s technickou dokumentací
- v případě obdržení zakázky není garance o jejím udržení do konce projektu (standardní podmínka koncernu VW)
- nízké poptávané počty (např. 30.000 kusů/rok) nejsou pro ruské dodavatele dost zajímavé

Jako příklad lokálního výrobce bychom mohli jmenovat OAO Zavod Avtopribor, jehož dosavadními zákazníky jsou např.:

- AvtoVAZ
- Ford
- General Motors (Opel, atd.)
- KIA
- FIAT
- montážní závod GAZ Group
- výrobci autobusů LiAZ, LAZ, PAZ, KavZ
- výrobci bicyklů ZiD, IMZ
- a další

Hlavní aktivity Avtopriboru:

- montáž, výroba a prodej elektrického vybavení a náhradních dílů motorových vozidel (např. stěračů pro model Renault Logan), motocyklů a bicyklů
- montáž, výroba a prodej strojů a zařízení, sloužících k výrobě komponent

Tento dlouholetý dodavatel do automobilového průmyslu s tradicí delší než 75 let, se sídlem ve Vladimirské oblasti, tzn. na polovině cesty mezi Moskvou a Nizhnim Novgorodem, je ve výhradním vlastnictví ruských investorů.

## 4 Škoda Auto a VW v Kaluze

V průběhu roku 2007 začaly ze zbrusu nového montážního závodu Volkswagen Rus OOO v ruském městě Kaluga vyjíždět první vozy značek Škoda a VW (OOO je ruské označení společnosti s ručením omezeným). Dne 12.1.2009 došlo ke sloučení společností OOO Volkswagen Rus, která sloučením zanikla, a OOO Volkswagen Group Rus. Od tohoto data je obchodní podíl mladoboleslavské automobilky v této společnosti s ručením omezením ve výši 16,80%, zbylých 83,2% je rozděleno mezi společnost Volkswagen AG a EBRD.

Především proto, že Rusko patří mezi země s ekonomicky zajímavým prodejním potenciálem, které se však pomocí celních bariér snaží ochránit svůj trh, což neúměrně prodražuje dovoz hotových aut, exportují automobilky své vozy na trhy jako je tento v různém stupni rozloženosti a na místě provádí jejich montáž, protože jednotlivé části automobilů jsou zatíženy mnohem menší celní sazbou než kompletní vozy.

### 4.1 Rozložené vozy<sup>4</sup>

Metoda dopravy částečně rozložených vozů do zahraničí je známá již z počátku 20. století, kdy ji jako první začal využívat ve své automobilce H. Ford.

V automobilovém průmyslu se pro tento způsob exportu vžil název „Knock Down“ a podle míry rozloženosti se označuje jako SKD (Semi Knock Down) pro nejméně rozložené vozy, MKD (Medium Knock Down) pro středně rozložené vozy a CKD (Complete Knock Down), označující prakticky kompletně rozmontovaný vůz.

Škoda Auto má s exportem rozložených vozů bohaté zkušenosti. Ve své novodobé historii začala dodávat v této podobě své výrobky již v roce 1994, kdy bylo dodáno prvních 1000 karoserií a podvozků modelu Škoda Favorit do závodu v polské Poznani. V letech 1995 až 2002 bylo do Polska vyexpedováno zhruba 220 000 rozložených vozů Škoda Felicia, Fabia a Octavia. Poté, co se od tohoto projektu z důvodu zrušení dovozních cel odstoupilo, byly zahájeny dodávky SKD/MKD/CKD do dalších zemí, mezi nimiž jsou například Bosna a Hercegovina, Indie, Ukrajina či Kazachstán. Právě kvůli rozrůstajícímu se seznamu zemí,

---

<sup>4</sup> *Automedia magazín: Škoda Auto pro montáže v zahraničí* [online]. 2009 [cit. 2009-05-12] Dostupný z WWW: <<http://www.kamvbrne.cz/automedia38.php>>

jichž se tento typ dodávek týká a v budoucnosti bude týkat, byla v roce 2006 v areálu mladoboleslavské automobilky zprovozněna i speciální CKD-centrum, jehož hlavním úkolem je příprava a expedice rozložených vozů pro zahraniční montážní závody. Do konce minulého roku Škoda Auto tímto způsobem vyexpedovala již více než 350 tisíc vozů.

Pro vozy Škoda se jednotlivé komponenty a montážní moduly v různém stupni rozloženosti vyrábějí v závodech společnosti Škoda Auto v Mladé Boleslavi (pro vozy Fabia a Octavia), Vrchlabí (pro modely Octavia a Octavia Tour) a v Kvasinách (pro typ SuperB), nebo jsou dodávány přímo koncernovými a externími dodavateli (např. některé typy agregátů, podvozkových a karosářských dílů atd.). Kompletní rozložené vozy jsou pak do zahraničního montážního závodu expedovány z CKD centra v Mladé Boleslavi v přepravních kontejnerech. A čím se stupně SKD, MKD a CKD liší?

Montážní sety SKD tvoří kompletně vybavená karosérie, pohonný agregát (motor, převodovka a přední náprava), zadní náprava a dalších podvozkové díly (např. kola, palivová nádrž, výfuková soustava apod.). V montážním závodě proběhne kompletace vozu a jeho důkladné prověření a testování.

Větším stupněm rozloženosti je charakterizován systém MKD (středně rozložené), který obsahuje nalakovanou nevybavenou karoserii a dalších asi 1300 až 1700 dílů v různém stupni rozloženosti. Kompletace vozu probíhá na standardní montážní lince technologickým procesem srovnatelným s klasickým „mateřským“ montážním závodem.

Nejvyšší stupeň rozloženosti představují tzv. CKD (zcela rozložené) montážní sety. Při tomto systému jsou z výrobního závodu dodávány karosářské díly a další jednotlivé komponenty již ve velkém stupni rozloženosti. Montážní závod pak zajišťuje svaření a lakování karoserie, montáž agregátů a dalších komponentů a celkovou finalizaci vozu na standardní montážní lince.

Proces rozložení vozu, zabalení, transport do cílové země a následná zpětná montáž klade na výrobce naprosto odlišné nároky na řízení produktivních a logistických procesů oproti standardní výrobě vozů na lince a jejich expedici k zákazníkům v podobě kompletně smontovaného vozu. Na jedné straně musí být precizně organizován transport do

geograficky vzdálených destinací. V něm hrají klíčovou roli přesně dané limity v podobě železniční přepravy, nákladky na zaoceánské lodě a čas přepravy po moři.

#### 4.2 Modely vyráběné ve VW Group Rus OOO

V současné době se v kalužském společném závodě Škody a VW kompletují modely Škoda Octavia, Škoda Fabia, Škoda Fabia combi, VW Polo (typu sedan), VW Tiguan a VW Passat. Protože z pochopitelných důvodů nebylo možné ihned po postavení budov v Kaluze realizovat kompletní výrobu, jako je tomu například v již zaběhlých evropských závodech, využily zde obě značky výše popsanou metodu montážních setů SKD/MKD/CKD.

Prvním modelem Škody kompletovaným v tomto závodě byla Octavia. Od jara 2008 se zde rozjely montáže SKD-setů nejoblíbenějšího a zároveň nejlevnějšího modelu automobilky Fabia (typu hatchback) a na konci roku následoval model Fabia combi. Počínaje letošním rokem (2009) se zde tyto vozy začnou kompletovat z montážních setů CKD. O místní montáži zbylých dvou modelů Roomster a SuperB se prozatím neuvažuje. Dalším úsporným opatřením u těchto „ruských“ modelů bude letošní zprovoznění lakovny, což by mělo přinést mimo jiné i úsporu v logistických nákladech, protože lakované díly jsou při transportu náročnější na balení než ty bez povrchové úpravy.



Obr. 10: Škoda Fabia a Škoda Octavia

Zdroj: <http://www.proautohk.cz/>

## 5 Výběr dodavatele v koncernu VW

Protože je cílem této diplomové práce mimo jiné zhodnotit dosavadní výsledky nákupních aktivit společnosti Škoda Auto v Rusku, považuji za nutné na začátku této kapitoly čtenáře seznámit se všeobecným postupem poptávkového řízení ve Škoda Auto a v dalších podkapitolách se zaměřit na tento proces aplikovaný právě v souvislosti s probíhající lokalizací dílů u tamních dodavatelů.

### 5.1 Organizační struktura nákupu Škoda Auto a VW Rus

Nákup se ve Škoda Auto dělí na všeobecný a výrobní. Všeobecný zajišťuje režijní materiál, kancelářské potřeby, budovy a jejich vybavení včetně výrobních strojů, atd. Výrobní nákup se zabývá poptáváním jednoduchých a složených (tzv. ZSB – z německého Zusammenbau, což v překladu znamená „sestava“) částí automobilů včetně nářadí, potřebného k jejich výrobě.

Výrobní nákup je dále rozdělen na Vedení projektů, Forward a Global Sourcing, Region servis a na pět tzv. komodit.

Vedení projektů zajišťuje a dále zpracovává aktuální informace o plánovaných i v současnosti běžících projektech, jako např. veškeré termíny týkající se jednotlivých projektů, počty vozů, zástavbovosti jednotlivých dílů a krom dalšího sleduje a vyhodnocuje i dosavadní úspěšnost dosavadních lokalizačních procesů.

Aktivitami oddělení Forward a Global Sourcingu se budu zabývat v dalších podkapitolách.

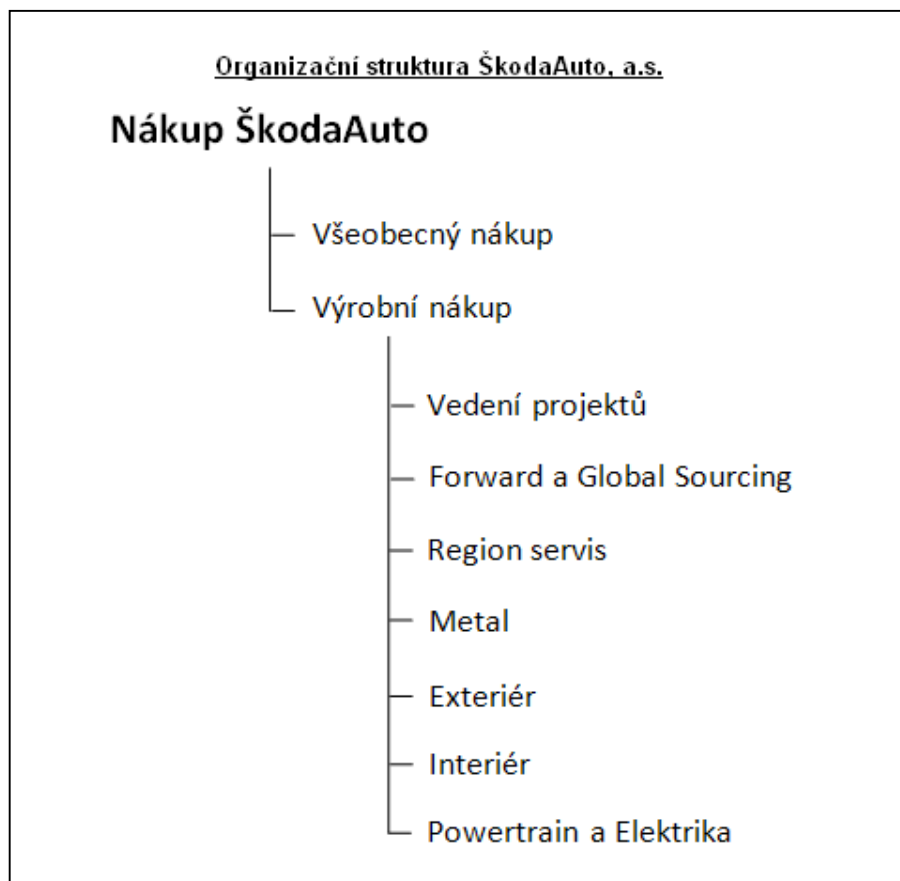
Region servis, jak již z názvu tohoto oddělení vyplývá, zajišťuje servis pro ostatní části nákupu v rámci daného regionu. Jako příklad takového servisu bychom mohli namátkou jmenovat prověřování kapacit u dodavatelů či posuzování aktuálního stavu již existujícího nářadí.

Komodity jsou rozděleny na Metal, Exteriér, Interiér, Elektriku a Powertrain. Komodita Metal má na starosti nákup kovových částí vozu (odlitky, výlisky, svařence, atd.), Exteriér se zabývá vnějšími nekovovými částmi vozu (plastové nárazníky, kryty kol, atd.), Interiér zajišťuje vnitřní vybavení vozu (palubní desky, volanty, sedačky, atd.) a poslední dvě



komodity Električka a Powetrain jsou součástí jednoho oddělení a jednotliví nákupčí zde obstarávají elektrické vybavení vozu (radia, antény, světlomety, atd.) a agregáty neboli součásti motorů.

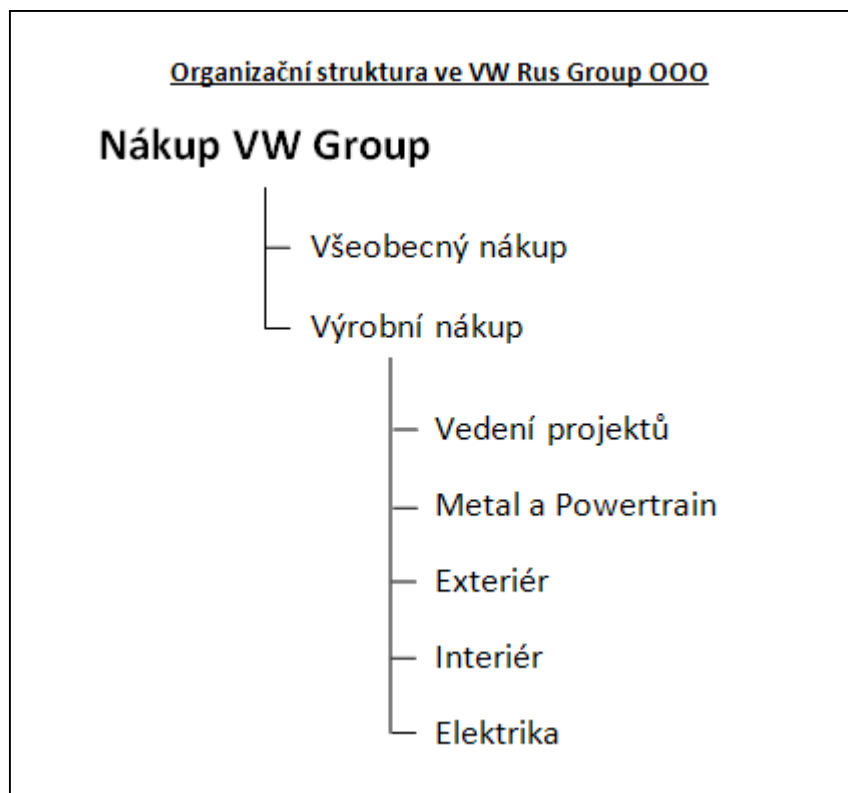
Následující diagram shrnuje organizační strukturu nákupu ve Škoda Auto:



Obr. 11: Organizační struktura Škoda Auto, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura nákupu ruského závodu VW se od „boleslavského nákupu“ liší tím, že její součástí není oddělení Forward a Global Sourcingu ani Region servis a sloučeny zde nejsou „Električka a Powetrain“, ale o nákup elektro-vybavení vozů se stará jedno separátní oddělení a „Powetrain“, zabývající se nákupem agregátů, je zde sloučen s oddělením „Metal“.



Obr. 12: Organizační struktura VW RUS Group OOO

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Základní komunikační aktivity s dodavatelem<sup>5</sup>

Výběr dodavatele je mimořádně důležitým, možno říci dominantním případem rozhodování, které se ve značné míře dotýká nákupního útvaru každého podniku.

Čím větší nákupní možnosti, čím více dodavatelů, tj. možností, jak uspokojit vnitropodnikové potřeby, tím závažnější i obtížnější je toto rozhodování. Současné silné tendence ke globalizaci trhu spolu se směnitelností měn podstatně rozšiřují možnosti získat potřebný vstup. Rozhodování o dodavateli není jednoduché: je nutno brát v úvahu řadu kritérií, která se týkají celého marketingového nákupního mixu a dalších faktorů vnějších i vnitropodnikových. Kvalita volby má mimořádně závažný vliv na výsledky hospodaření každého podniku, v konečném důsledku pak na realizaci cílů dlouhodobé strategie jeho

<sup>5</sup> TOMEK, J. a HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 174 s. ISBN 80-85943-73-5

rozvoje. Projevuje se v nákladech, zásobách i kvalitě a prodejnosti výrobků, a tím ve svých důsledcích v zisku.

Toto rozhodování nelze chápat jako rozhodování jednotlivého nákupčího, je to rozhodování natolik závažné, že musí být záležitostí širšího týmu. Nelze je však ani chápat v příliš úzkém smyslu, jako prostý akt, který končí vyřčením ‚ortelu‘ o tom, komu firma zadá objednávku a uzavře s ním smlouvu.

Rozhodování o dodavateli je proces, kterému předchází náročná fáze získávání poměrně početných souborů informací a po němž následuje další nákupní komunikace s dodavatelem.

I když je o dodavateli na základě uskutečněného výběrového řízení rozhodnuto, nelze ustát v hledání nových nákupních příležitostí, tj. v posuzování a výběru jiného nového dodavatele, který nabízí lepší podmínky.

Konkrétní manažerské nákupní aktivity, které následují po výběru dodavatele a probíhají před vlastní realizací dodávky, jsou někdy označovány jako operativní řízení nákupního procesu. Bezprostředními impulsy, podklady a obsahem operativního řízení nákupu jsou:

- Podrobná aktualizovaná predikce a specifikace budoucích potřeb podle jednotlivých vnitropodnikových spotřebitelů, materiálových položek a dodavatelů (o nichž bylo rozhodnuto), redukováných o stav zásob (možnost čerpání či nutnost doplnění)
- Rozhodování o podmínkách dodávek a jejich vyjádření v objednávce
- Projednání kontraktu (kupní smlouvy) s dodavatelem podle platných právních norem
- Komunikace s dodavatelem a vnitropodnikovými spotřebiteli v mezidobí od potvrzení smlouvy do realizace dodávky.

Důležitá je předběžná aktualizace těchto výchozích údajů a prověrka opodstatněnosti uzavření kupní smlouvy s ohledem na stavy zásob a závazný materiálový (výrobní) sortimentní standard. Nákupní útvar je kompetentní a většinou má i za povinnost prověřovat opodstatněnost a přiměřenost vnitropodnikových objednávek (požadavků) na uskutečnění nákupu, zejména u drahých položek a položek, u kterých podle předchozích zjištění dochází k nevhodné spotřebě a užívání.

### 5.3 Výběrové řízení ve Škoda Auto – standardní poptávky<sup>6</sup>

Ještě před nedávnem byla komunikace mezi koncernem VW a dodavateli mnohem složitější než dnes. Poptávky byly dříve zasílány dodavatelům jako poštovní balík (mnohokrát vážící i nad 1 kilogram) a odpověď v podobě nabídky přišla na LPT (Local Purchasing Team - lokální kancelář nákupu) nebo na konkrétního nákupčího zpět faxem.

V současné době jsou nové díly poptávány elektronickou cestou a to především přes ESL2 (zkratka pro Electronic Supplier Link), což je informační aplikace dostupná přes internetovou službu www, a dále přes systém STAR (od roku 2005 nový globální poptávkový systém). STAR je aplikace pro přenos a zpracování dat v oblasti Forward a Global Sourcingu (vysvětlení těchto pojmů – viz dále), přímo komunikující s výše uvedeným ESL2.

#### 5.3.1 Platforma dodavatelů

Chce-li se potenciální dodavatel zúčastnit výběrového řízení, musí být registrován na tzv. Platformě dodavatelů, což je internetová databáze, sloužící k rychlé a přehledné komunikaci koncernu s obchodními partnery. Cílem Platformy dodavatelů je nepřetržitě zdokonalovat obchodní procesy (mezi koncernem VW a dodavateli) v celém jejich průběhu tak, aby byly jednodušší, více efektivní a transparentní.

Samotná registrace spočívá v několika krocích, z nichž jeden z nejdůležitějších je vyplnění dotazníku s následujícími 15-ti základními informacemi o potenciálním dodavateli:

- 1) Název společnosti – jde o přesný název vč. typu právní formy podnikání
- 2) Číslo DUNs – číslo sloužící k snadné identifikaci firem a mimo jiné i k jejich rychlejšímu vyhledání v systémech VW. Získat ho lze bezplatně u společnosti DUN & Bradstreet Customer Service Center. Tato společnost má v registru tisíce firem po celém světě, přičemž každá z nich má přiděleno jedinečné 9-ti místné číslo.
- 3) Sídlo – přesná adresa obsahující ulici, číslo popisné, obec, atd.
- 4) www stránky – webové stránky firmy, jsou-li nějaké
- 5) Informace o kontaktních osobách – tato rubrika v dotazníku obsahuje jména a příjmení dvou osob, které budou kontaktovány v případě dotazu ze strany koncernu

---

<sup>6</sup> *Supplier meeting Delhi*, Mladá Boleslav: Škoda Auto - oddělení nákup, 2003

VW, vč. jazyka, kterým tyto osoby dovedou komunikovat (AJ, NJ,...) Dále obsahuje jejich telefonní čísla – na mobil i pevnou linku, faxové číslo a e-mail. Poslední částí této rubriky je tzv. krizový telefon – číslo, na které se mohou pracovníci koncernu VW obrátit v případě, že jim nikdo neodpovídá na předešlých uvedených tel. Číslech

- 6) Možnosti dodávek do automobilového průmyslu - jaké díly je registrující se společnost schopna koncernu nabídnout
- 7) Výrobní procesy a výrobní zařízení - jakým způsobem a na jakých strojích dodavatel vyrábí své produkty (např. frézování na CNC-strojích Millturn)
- 8) Přímé dodávky do koncernu VW (jaké díly, od kdy a do které části koncernu firma v současnosti dodává své produkty)
- 9) Nepřímé dodávky do koncernu VW (je-li firma koncernovým subdodavatelem, pak jakých dílů a od kdy)
- 10) Dodávky do automobilového průmyslu mimo koncern VW (jaké díly, od kdy a do jaké automobilky firma dodává díly)
- 11) Certifikace (jaký certifikát firma vlastní a jaký si hodlá pořídit a kdy)
- 12) CAD systémy (zda používají nějaký ze systémů CAD a když, tak jaké)
- 13) Vlastní vývoj a konstrukce (ano x ne)
- 14) Vlastníci (jaká FO či PO je vlastníkem, kolik procent vlastní a z jaké země je)
- 15) Datum vyplnění formuláře (důležité pro aktualizaci údajů)

Po správném vyplnění tohoto dotazníku dostane potenciální dodavatel e-mailem tzv. registrační kód, pod kterým se za pomoci pracovníků Škoda Auto (či jiné značky koncernu VW) zaregistruje na Platformě dodavatelů.

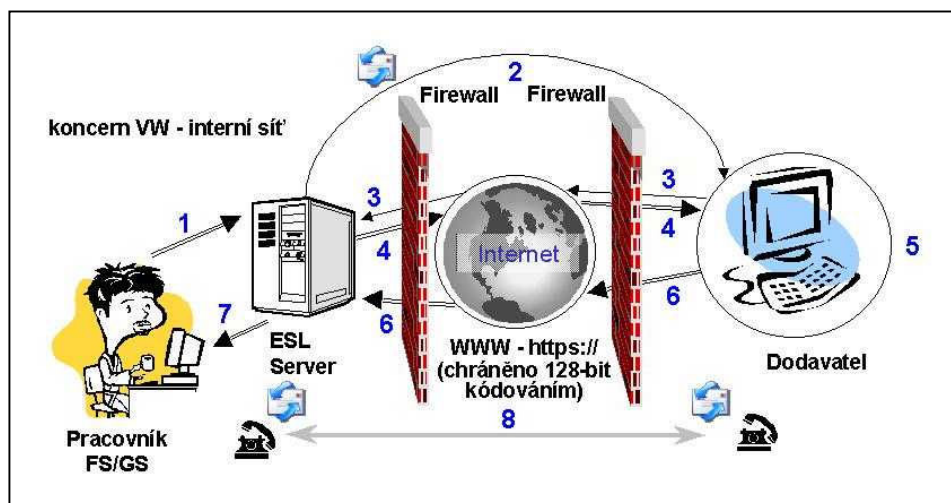
### **5.3.2 Elektronický dodavatelský systém 2. generace – ESL2**

ESL2 je aplikace, přes kterou jsou koncernem na potenciální dodavatele, registrované na platformě dodavatelů, zasílány poptávky. Tato aplikace podporuje obousměrnou datovou komunikaci mezi nákupem koncernu VW a jednotlivými dodavateli. Hlavními výhodami tohoto systému jsou:

- a) rychlost (pomocí něho jsou konkrétním dodavatelům odeslány potřebné podklady pro vypracování nabídky ke konkrétním poptávkám bez časové ztráty)

- b) jednoduchá obsluha
- c) zabezpečení dat podle posledních možností techniky proti zneužití třetí stranou, tzn. že obě strany se nemusí bát úniku jinak neveřejných informací (koncern VW – technické parametry / dodavatelé – nabízené ceny)

Následující obrázek stručně popisuje proces poptávání přes ESL2:



Obr. 13: Proces poptávání přes elektronickou aplikaci ESL2

Zdroj: *Supplier meeting Delhi*, Mladá Boleslav: Škoda Auto - oddělení nákup, 2003

Na obrázku č. 13 jsou zachyceny tyto hlavní etapy poptávání dílu:

1. pracovník nákupu Škoda Auto zadá stěžejní informace z poptávkových podkladů na ESL2 Server
2. systém dodavatele automaticky upozorní na novou poptávku přes jeho e-mail
3. dodavatel se pomocí svého identifikačního jména a hesla přihlásí na ESL2 Server. Identifikační jméno přidělí dodavateli na samotném počátku spolupráce s koncernem VW pracovník LPT, přístupové heslo si určí každý dodavatel sám.
4. dodavatel si z ESL2 stáhne poptávkové podklady do svého počítače
5. dodavatel zpracuje poptávkové podklady
6. odpověď – vyplnění nabídkového, popřípadě zamítacího formuláře na ESL2 stránkách
7. pracovník nákupu Škoda Auto zpracuje došlé odpovědi od všech dodavatelů
8. dodatečné informace, problémy a upřesnění již řeší obě strany pomocí telefonu nebo e-mailu, případně formou osobních jednání

### 5.3.3 Proces Forward a Global Sourcingu

Forward Sourcing (dále jen FS) je proces výběru dodavatele na základě elektronicky rozeslané poptávky v oblastech:

- nových dílů
- nových konceptů
- inovací

Global Sourcing (dále jen GS) je proces výběru dodavatele na základě elektronicky rozeslané poptávky v oblastech stávajících dílů např. z důvodu:

- navýšení kapacit
- prověřování ceny současného dodavatele
- problémů se současnými dodavateli

Jak je vidět z diagramu v podkapitole 5.1, ve společnosti Škoda Auto se „Forward a Global Sourcing“ nazývá i jedno z oddělení výrobního nákupu, které se na tyto 2 výše uvedené činnosti specializuje.

Každá poptávka realizovaná přes systém STAR (resp. z pohledu dodavatele přes aplikaci ESL2) obsahuje vždy základní informace o poptávaném díle:

- označení projektu, jehož se poptávaný díl týká (Octavia, Fabia,...)
- milníky (stavba prototypů, start výroby,...) a délka projektu (x let)
- plánovaná zástavbovost v procentech a počet kusů na jeden vůz (např. volant 100% vozů, 1ks/vůz)
- technická dokumentace (výkresy,...)
- a jiné

### 5.3.4 Fáze FS/GS poptávek

Poptávkové řízení FS či GS ve Škoda Auto je proces začínající ve chvíli, kdy je rozhodnuto o alespoň přibližné podobě požadovaného dílu a končící rozhodnutím o přidělení zakázky jednomu ze zájemců a následném napsání nominačního dopisu.

Jednotlivé fáze bychom mohli v krátkosti shrnout následovně:

1. příprava (shromáždění informací) a rozeslání poptávky
2. vyhodnocení nabídek
3. technická jednání s jednotlivými potenciálními dodavateli za účasti zainteresovaných oblastí (vývoj, kvalita, vedení projektů, atd.)
4. několik kol cenových jednání (e-mailem, telefonicky, případně online-jednání)
5. prezentace výsledku poptávky schvalovacímu grémiu ve Škoda Auto
6. u zásadnějších rozhodnutí - prezentace výsledku poptávky koncernovému grémiu formou videokonference
7. v případě definitivního rozhodnutí na jednom z výše uvedených grémií – zaslání nominačního dopisu vybranému dodavateli

#### **5.4 Výběrové řízení ve Škoda Auto – lokalizace v Rusku**

Jak jsem uvedl v kapitole 5.3.3, pokud je cílem poptávkového řízení Škoda Auto zajistit zcela nový díl, který doposud žádný ze současných dodavatelů nevyrábí, využívá se především standardizovaného procesu FS, tedy Forward-Sourcingové poptávky. Je-li však již takový díl do Škoda Auto dodáván, využije se procesu GS, tedy Global-Sourcingové poptávky.

Na ruský trh vstoupila Škoda Auto s modely Fabia a Octavia, v letošním roce se zde začínají montovat i model SuperB. Protože tyto vozy patří do té druhé skupiny, tedy do skupiny v Evropě již existujících výrobků, u kterých pro každý z dílů existuje alespoň jeden dodavatel, jsou lokalizační poptávky (tzn. i ty „ruské“) realizovány z větší části formou GS.

Protože v jednotlivých zemích existují rozdíly v předpisech a nařízeních, a navíc i zákazníci v různých zemích mají různá očekávání od stejného typu výrobku, stává se ve výjimečných případech, že je třeba (či je pro výrobce výhodnější) zajistit pro tamní trh jinou variantu toho či onoho dílu, což v souladu s definicí v kapitole 5.3.3 vede k poptání Škoda-dílu formou FS.

VW je v souvislosti s lokalizací v Rusku v jiné situaci, protože plánuje v Kaluze stavět zcela nový vůz, a proto hledá téměř pro všechny díly tohoto modelu nového dodavatele (s výjimkou takzvaných COP, tedy dílů přebíraných ze současných evropských projektů),



což pro ně znamená zvolit opačnou cestu, než kterou jde Škoda Auto, tedy poptat téměř veškeré díly pro tento vůz formou FS.

Modely Fabia a Polo jsou postaveny na téměř identickém podvozku a rozměry těchto dvou vozů jsou též srovnatelné, proto se hledají se pomocí FS poptávek, řízených z německého Wolfsburgu, společní dodavatelé pro identické či pouze nepatrně odlišné díly obou modelů. Z logiky věci by se v těchto případech mělo dosáhnout lepších nákupních výsledků, z důvodu vyšších poptávaných objemů.

Společné poptávky byly již realizovány pro:

- pneumatiky
- výfukovou soustavu
- pedály
- přední a zadní osu
- nárazníky
- tlumiče
- brzdy včetně brzdových kotoučů a bubnů
- posilovače brzd
- skla
- ABS
- a jiné

## 5.5 Kritéria zohledňovaná při výběru dodavatele

Aby na konci výběrového řízení dodavatel dostal novou zakázku, musí splnit mimo jiné tato základní kritéria:

- technické
- kvalitativní
- cenové

Technickým kritériem mám na mysli:

1. potvrzení vyrobitelnosti technického řešení výrobku, resp. případný návrh úprav výrobku, vedoucích k jeho bezproblémové vyrobitelnosti

2. úspěšné absolvování technického auditu, zaměřeného na vývojové a výrobní možnosti
3. od věci není ani konkrétní ukázka podobného dílu z výrobního portfolia dodavatele
4. aj.

Do kvalitativního kritéria patří:

1. osvědčení o certifikacích, plnění požadovaných norem (ISO, VDA, atd.)
2. kvalitativní audit – zaměřený na kontrolu zajišťování a udržování kvality výrobků během výrobního procesu – od přijetí materiálu na sklad až po vyskladnění hotových dílů
3. aj.

Cenové kritérium – zohlednit je třeba nejen výši samotné ceny dílu, ale i transportní náklady, následné meziroční slevy v důsledku optimalizací výrobního procesu, atd.

V průběhu lokalizačních poptávek nabízeli a nabízejí dodavatelé z celého světa. Vzhledem k povaze těchto poptávek je jasné, že bude-li nabízet jeden dodavatel s výrobním místem v Kaluze a deset dodavatelů z Evropy, pak nejen díky přednostem plynoucím z geografické polohy (nízké logistické náklady), ale částečně i ze strategických důvodů, tedy z hlediska nutnosti naplnění podmínek smlouvy o průmyslové montáži, je při stejných kvalitativních a cenových podmínkách upřednostněn právě ruský dodavatel.

Může se však stát, že ač nabízející plánuje vyrábět díly na území RF, počítá s nákupem materiálu či jednotlivých subkomponenty ze zahraničí. Pokud by takovýto potenciální dodavatel neměl podepsaný dekret 566 o průmyslové montáži pro výrobce dílů, znamenalo by to, že by jím nabízená cena obsahovala i plnou sazbu dovozního cla a dovozní daně, jímž jsou díly importované do Ruska zatěžovány. V případě podepsání této smlouvy by finální kupní cena komponentu pro automobilku mohla být až o desítky procent nižší, což je důvodem k dalšímu specifickému kritériu, které se zohledňovalo speciálně při poptávkových řízeních na díly pro automobily montované v Kaluze. Toto kritérium se týká pouze případných lokálních dodavatelů a je jím právě podpis smlouvy o průmyslové montáži dodavatelských firem v automobilovém průmyslu, tedy podpis smlouvy dle dekretu č. 566.

Ve Škoda Auto a VW bylo speciálně kvůli tomuto rozhodnutí o seznamu standardních otázek, kladených v průběhu výběrového řízení potenciálním dodavatelům s plánovaným místem výroby v Rusku, mezi něž patřily např.:

1. smlouvu o průmyslové montáži – byla podepsána a ratifikována? ANO/NE
2. datum nabytí účinnosti a doba trvání smlouvy? .....
3. použili jste již tento dekret pro jiné automobilky (pro jaké a kdy)? .....
4. jaké celní tarify jsou obsaženy v této smlouvě? .....

## 5.6 Dosavadní výsledky lokalizace

Bohužel je třeba konstatovat, že úspěšnost těchto procesů není stoprocentní, protože z již zmiňovaných důvodů (nezájem či neschopnost dosažení kvalitativních požadavků ruských dodavatelů, případně celková absence technologie potřebné k výrobě konkrétního dílu) se lokalizace v Rusku ne vždy daří a dařit bude.

Společnost Volkswagen Group Rus OOO se při podepsání dekretu 166 zavázala, že dva roky po instalaci zařízení a zahájení výroby ve svařovně, lakovně a montáži karoserie sníží množství dovozu komponent o 10% z jeho celkové hodnoty.

Aby mohla být tato podmínka splněna, musí být pro těchto 10% dílů nalezeni lokální ruští dodavatelé. K posouzení dosavadní úspěšnosti lokalizace se v rámci koncernu VW užívá tzv. „local content“ (dále jen LC), což je výraz z angličtiny, znamenající „místní objem“. Měrnou jednotkou jsou zde procenta z celkové hodnoty vozu.

### LC - příklad pro pochopení pojmu

Pro lepší pochopení tohoto výrazu a celé problematiky uvedu následující příklad:

Zahraniční automobilka v Rusku montuje vůz v hodnotě 100,- rublů (dále jen RUB). Prozatím všechny díly dováží a za celých 100,- RUB platí cla a vysoké dovozní daně. Nyní podepíše s ruskou vládou dekret 166, čímž se zaváže, že výměnou za nižší clo a daně do dvou let sníží dovozy o 10%. Bez těchto 10% dílů však nelze automobil smontovat, protože např. bez volantů by ho nikdo nekoupil. Proto je třeba pro tento objem dílů (vyjádřeno procentem z celkové hodnoty vozu) nalézt místního dodavatele a nejpozději za dva roky od instalace zařízení na svařování, lakování a montáž od něho tyto díly odebírat.

V případě neúspěchu by investorovi hrozila buď povinnost doplacení cel, nebo zastavení místních linek z důvodu nedostatku dílů (chyběly by například ty výše uvedené volanty). Dejme tomu, že výfuková soustava je v poměru k celkové hodnotě vozu ve výši 3%, sedačky jsou 5% a světlomety 2%. Povede-li se zajistit místní výrobu všech těchto skupin dílů, pak je splněno 10% LC a automobilka může být alespoň prozatím klidná, že 24 měsíců po spuštění linek žádné sankce ze strany ruské vlády nepřijdou.

## 6 Porovnání s Indií a Čínou

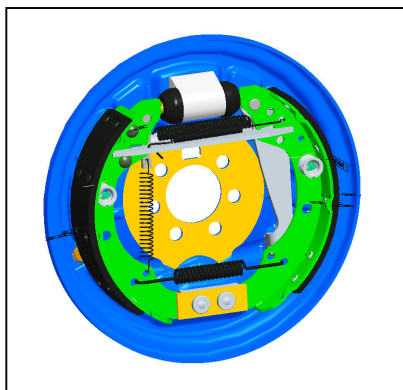
Jak je vidět z obrázku č. 1 v kapitole 2, Škoda Auto (resp. koncern VW) má své montážní závody na několika místech po celém světě, mimo jiné i v Indii a Číně. Především kvůli nízké cenové úrovni pracovní síly a materiálů, ale také z důvodu extrémně velkých vzdáleností těchto zemí od evropských závodů je snahou koncernu i zde hledat nové dodavatele, a to nejen pro díly jdoucí na tamní trh, ale např. i pro díly použitelné na evropských vozech. Vzdálenost těchto zemí od EU je při exportu místních výrobků pochopitelně negativním kritériem, které je však často převáženo samotnou nákupní cenou výrobku. Výsledky tohoto snažení demonstrují v následujících podkapitolách na třech konkrétních příkladech dílů, u nichž byly ve Škoda Auto v nedávné minulosti uzavřeny procesy lokalizačních poptávek:

1. bubnové brzdy
2. brzdové bubny
3. zasklení

Ve čtvrté podkapitole porovnám dosavadní výsledky lokalizace v těchto třech zemích (Rusko, Indie, Čína) a vyvodím z tohoto porovnání závěry.

### 6.1 Bubnové brzdy

Jedním z bezpečnostních prvků ruských, indických a čínských modelů Fabia mají být krom jiného i bubnové brzdy, montované na zadních nápravách těchto vozidel. Pro lepší představu je na následujícím obrázku zobrazen náčrtek jednoho z typů bubnových brzd:



Obr. 14: Bubnová brzda  
Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Jak je z tohoto znázornění zřejmé, nejde o zcela jednoduchý výrobek, který by mohl vyrábět kdokoli v garáži na koleni. Na druhou stranu ten typ bubnové brzdy, který byl nákupem Škoda Auto poptáván se záměrem lokalizace ve výše uvedených třech zemích, je jedním z konstrukčně nejjednodušších a např. pro evropský trh z pohledu vývojového stupně již zastaralých řešení. Tato strategie byla zvolena jednak kvůli nižším zákonným kvalitativním a bezpečnostním nárokům v těchto zemích oproti předpisům v zemích Evropské Unie (dále jen EU), ale i kvůli ceně, protože díky konstrukční jednoduchosti jsou tyto brzdy i jedním z nejlevnějších typů.

Byla tedy realizována tři poptávková řízení – pro každou z výše uvedených tří zemí jedno. V každé z nich se sháněl dodavatel pro dvě velikosti bubnových brzd (rozlišují se různými průměry bubnu – měřeno v milimetrech) – 200 mm a 230 mm.

Tab. 10: Nominace místních dodavatelů – bubnové brzdy

	Rusko	Indie	Čína
<b>Bubnové brzdy</b>	⊗	✓	✓
legenda:                      ✓ - nominován místní výrobce ⊗ - nominován zahraniční výrobce			

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

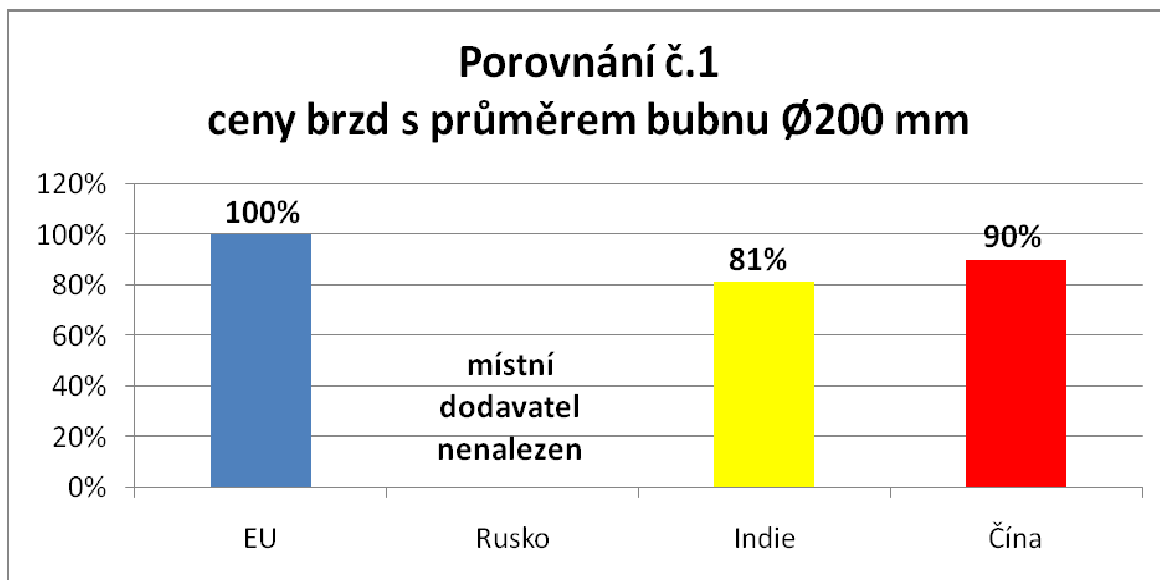
Tab. 11: Přehled nabídek dle umístění výrobního závodu – bubnové brzdy

Výrobní závod dodavatele	Počet nabídek na jednotlivé poptávky		
	Rusko	Indie	Čína
<b>Rusko</b>	-	-	-
<b>Indie</b>	3	5	2
<b>Čína</b>	1	1	5
<b>Korea</b>	2	1	1
<b>EU</b>	1	-	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

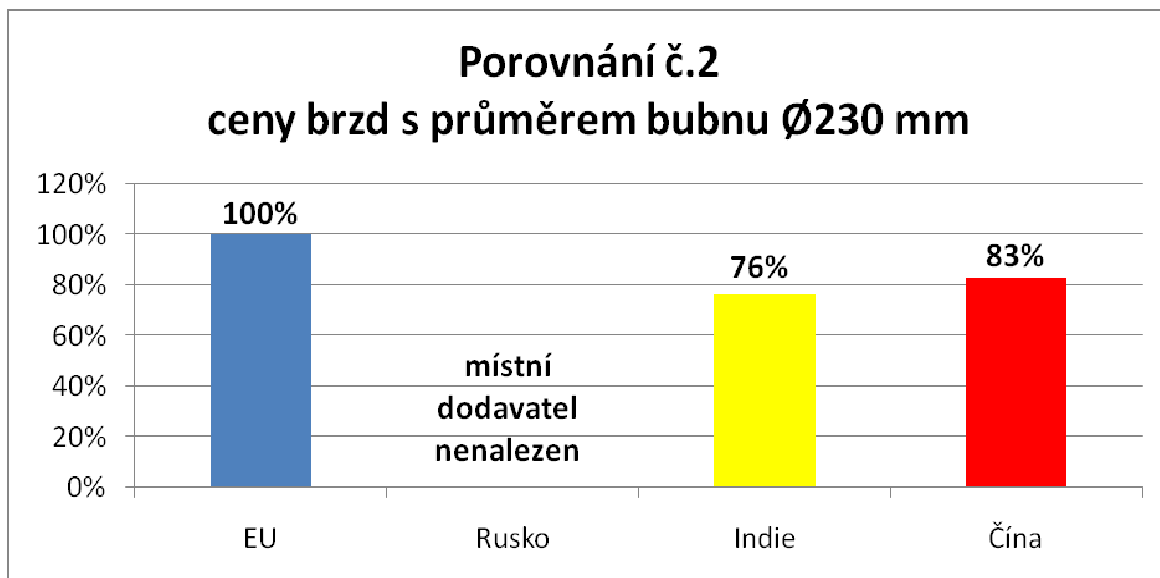
Jak je vidět z tabulky č. 7, byl nalezen a nominován místní dodavatel bubnových brzd pro model Fabia v Indii a Číně, avšak v Rusku se tohoto výsledku bohužel dosáhnout nepodařilo. Protože ani jeden z ruských dodavatelů (počet nabídek z jednotlivých zemí shrnuje tabulka č. 8), nebyl schopen či ochoten vyrábět tyto díly přímo na území RF, bylo nakonec rozhodnuto pro prozatímní zachování současného stavu, tedy dovozu dílů z EU, a následně pro realizaci dodávek na tento trh od nového indického dodavatele.

Ač je tato DP zaměřena na trh ruský, dovolím si ještě doplnit grafické porovnání cen bubnových brzd na evropském trhu s cenami dosažených indickou a čínskou lokalizací. Vzhledem k nutnosti utajení určitých dat jako např. nákupních cen je následující porovnání vyjádřeno v procentech. Jako základ (100%) berme nyní současnou evropskou cenu.



Obr. 15: Procentuální porovnání cen bubnových brzd s průměrem bubnu 200 mm

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto



Obr. 16: Procentuální porovnání cen bubnových brzd s průměrem bubnu 230 mm

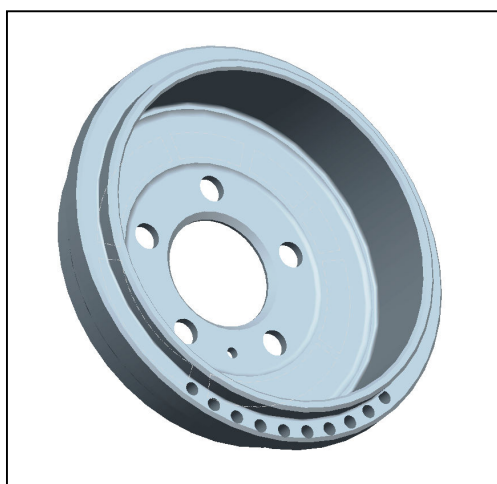
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

V těchto dvou výše uvedených, ale i v následujících porovnáních u dalších dvou skupin dílů jsou zohledněny pouze nákupní ceny vyjma veškerých logistických nákladů vztažených na dopravu do toho kterého závodu koncernu VW.

## 6.2 Brzdové bubny

V případě použití bubnové brzdy je nedílnou součástí brzdového systému brzdový buben. Jde o opracovaný odlitek, vyráběný ze slitiny hliníku. Protože bylo rozhodnuto o lokalizaci bubnové brzdy, bylo vcelku logicky rozhodnuto o realizaci stejného procesu právě i v případě tohoto dílu. Výběrové řízení bylo tedy vypsáno pro brzdové bubny s průměrem 200 mm a 230 mm, s úmyslem použití na modelech Fabia montovaných v Rusku, Indii a Číně.

Při prvním pohledu na náčrtek tohoto dílu (obr. 15) by se zdálo, že na území RF musí být hned několik sléváren, schopných vyrobit díl tohoto typu.



Obr. 17: Brzdový buben  
*Zdroj: interní materiály Škoda Auto*

Opak je ale pravdou, což se bohužel ukázalo i u této poptávky. V případě ruské lokalizační poptávky na brzdové bubny nákup Škoda Auto narazil především na následující problémy:

1. Kvalitativní nároky na díl nad možnostmi místních dodavatelů
2. Nedostatečné volné kapacity u místních dodavatelů
3. Nezájem místních dodavatelů kvůli malému poptávanému množství

O dalším důležitém důvodu, který v souvislosti s neúspěchem tohoto výběrového řízení vidím, jsem se již zmínil v jedné z předcházejících kapitol. Ruští dodavatelé mají v poslední době (bohužel pro automobilky) tolik zakázek, o které se mohou ucházet, že si mohou vybírat, pro koho budou dodávat a pro koho se jim nechce. V našem případě se pravděpodobně ruské slévárny bohužel rozhodly, že je pro ně tato zakázka díky relativně



nízkému poptávanému množství a vysokým nárokům nezajímavá. Stejně jako v případě bubnové brzdy i u brzdových bubnů byla nastartována další dvě výběrová řízení. Jedno pro indický trh a druhé pro čínský trh.

Tab. 12: Nominace místních dodavatelů – brzdové bubny

	Rusko	Indie	Čína
<b>Brzdové bubny</b>	⊗	✓	✓
legenda:                      ✓ - nominován místní výrobce ⊗ - nominován zahraniční výrobce			

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto*

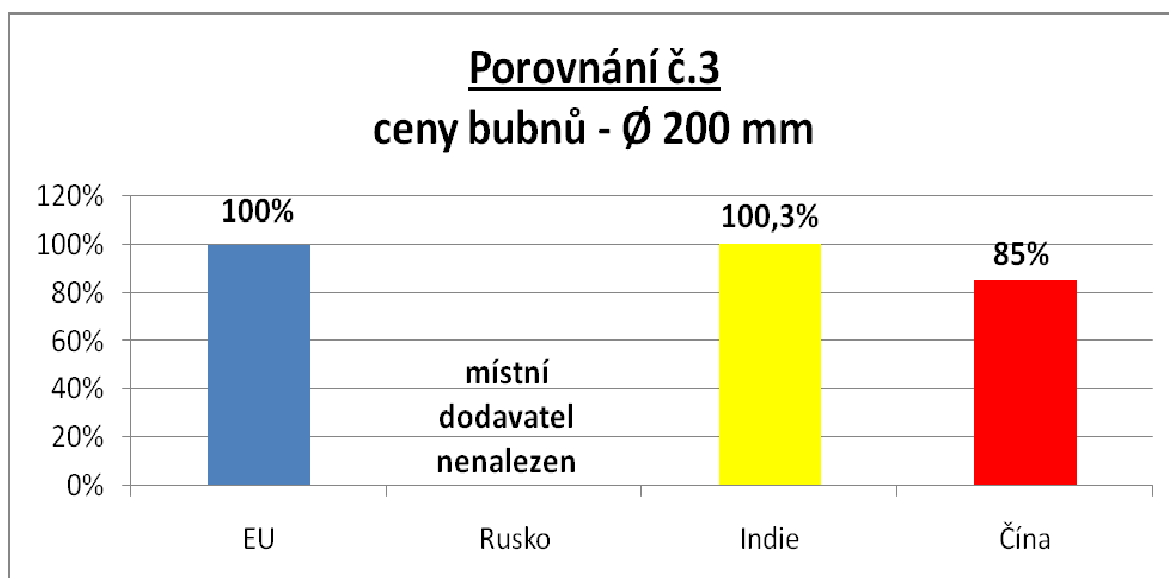
Na poptávky brzdových bubnů ve zbylých dvou zemích reagovalo hned několik místních výrobců, a přestože se několik z těchto nabízejících sléváren de facto samo diskvalifikovalo nenaplněním všech již jednou jmenovaných kritérií (cenové, technologické, kvalitativní), byl v obou případech nalezen vždy alespoň jeden dodavatel, který vyhověl ze všech těchto hledisek,

Tab. 13: Přehled nabídek dle umístění výrobního závodu – brzdové bubny

Výrobní závod dodavatele	Počet nabídek na jednotlivé poptávky		
	Rusko	Indie	Čína
<b>Rusko</b>	-	-	-
<b>Indie</b>	-	4	-
<b>Čína</b>	-	1	4
<b>EU</b>	3	1	1

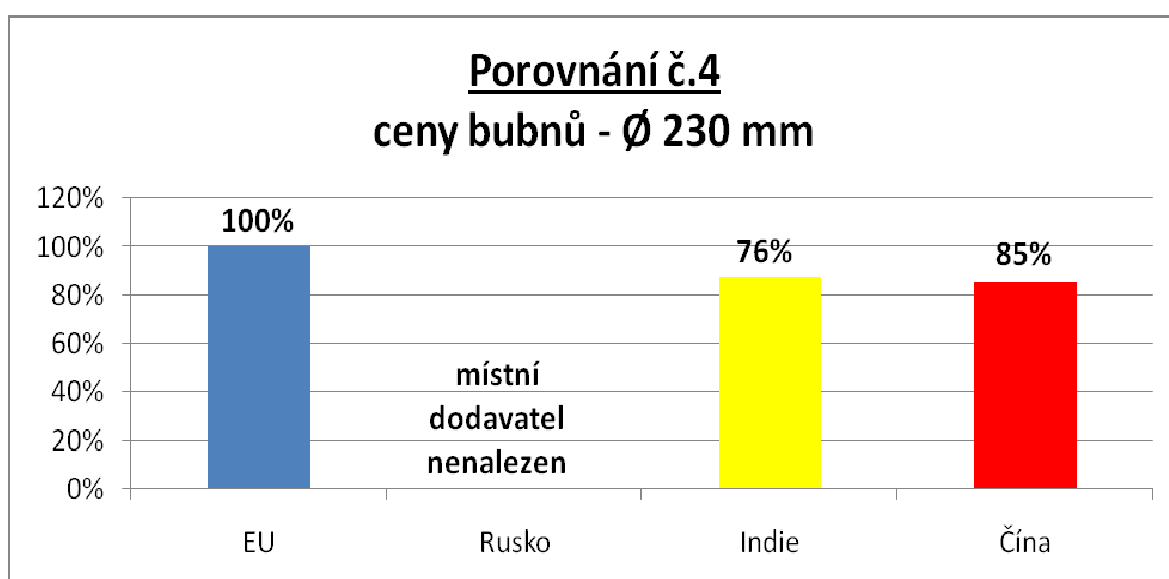
*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto*

Stejně jako tomu bylo v předcházející kapitole, pokládám za užitečné i zde ukázat pomocí následujícího grafu procentuální srovnání evropské ceny těchto dílů s cenami, za které tyto díly budou od svých nových dodavatelů v brzké budoucnosti odebírat společnosti Škoda Auto India Pvt. Limited a Volkswagen RUS OOO.



Obr. 18: Procentuální porovnání cen brzdových bubnů s průměrem 200 mm

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto



Obr. 19: Procentuální porovnání cen brzdových bubnů s průměrem 230 mm

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

Výsledek prvních dvou jmenovaných výběrových řízení bohužel nenapomůže snížení celkových nákladů na výrobu modelu Fabia v ruské Kaluze pomocí nižších výrobních a logistických nákladů u místního či od Kalugy méně vzdáleného dodavatele, ale ani nepomůže naplnit podmínky dané ve Smlouvě o průmyslové montáži.

### 6.3 Zasklení vozidla

Třetí skupinou dílů, k nimž byli současně hledáni dodavatelé z Ruska, Indie i Číny, bylo kompletní zasklení vozu.



Obr 20: Zasklení modelu Fabia

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Nedílnou součástí každého vozu jsou skla:

- Přední
- Boční přední (součástí předních dveří)
- Boční zadní (součástí zadních dveří)
- Zadní (u modelu Fabia součástí 5. dveří)

V tomto případě byla úspěšná všechna poptávková řízení, protože na jejich konci bylo vybráno po jednom dodavateli pro každou z těchto třech zemí.

Tab. 14: Nominace místních dodavatelů – zasklení vozu

	Rusko	Indie	Čína
Skla	✓	✓	✓
legenda:      ✓ - nominován místní výrobce ⊗ - nominován zahraniční výrobce			

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

Na tento typ výrobku nabízeli nejvíce dodavatelé z Ruska a z Číny, jak ukazuje tabulka č. 15.

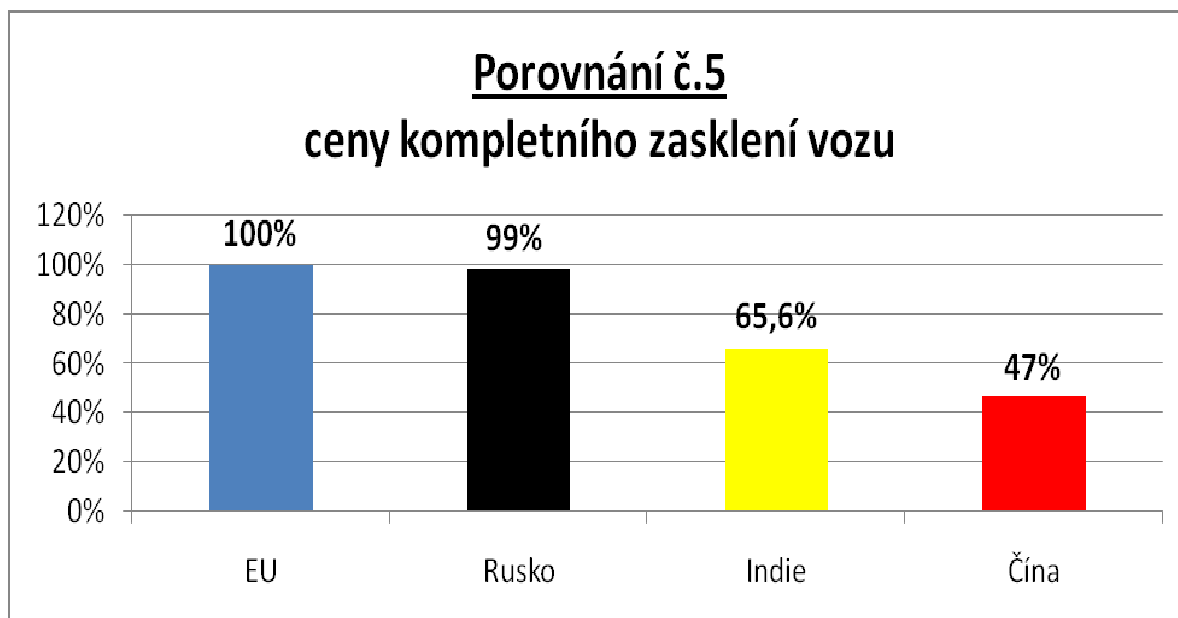
Tab. 15: Přehled počtu nabídek dle umístění výrobního závodu – zasklení

Výrobní závod dodavatele	Počet nabídek na jednotlivé poptávky		
	Rusko	Indie	Čína
<b>Rusko</b>	3	-	-
<b>Indie</b>	-	2	-
<b>Čína</b>	2	-	2
<b>EU</b>	1	-	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

Ze všech třech zde uváděných příkladů se tedy pouze v případě skel podařilo nalézt místního výrobce i v Rusku. Díky vysoké ceně zasklení, resp. vysokému podílu jeho nákupních cen k celkové ceně vozu přispěje výsledek této lokalizace významnou měrou k naplnění podmínek, k nimž se VW Group Rus OOO ruské vládě zavázala při společném podepsání Smlouvy o průmyslové montáži. LC (vysvětlení viz kapitola 5.6) skel je ve výši přibližně 1,3%, což znamená, že po náběhu sériových dodávek těchto dílů od ruského dodavatele bude snížen dovoz o ca. 1,3%.

Na obrázku č. 19 je opět znázorněno procentuální porovnání nákupních cen zasklení modelu Fabia v Evropě (100%) s cenami, kterých bylo dosaženo pomocí lokalizačních poptávek zaměřených pouze na objemy ruských, indických a čínských vozů.



Obr. 21: Procentuální porovnání cen zasklení vozu Fabia

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

#### 6.4 Dosavadní výsledky lokalizace v Rusku, Indii a Číně

Montážní závody koncernu VW, resp. Škoda Auto v Rusku, Indii a Číně mají několik společných jmenovatelů. První z nich je montáž obdobných modelů známých z Evropy. Ve všech těchto závodech se montuje model Fabia, v ruském a čínském probíhá zároveň ještě montáž novější řady modelu Octavia (vozy nejsou zcela identické, ale jsou vždy uzpůsobeny tamním předpisům té které země). Druhým jmenovatelem jsou relativně velké vzdálenosti od evropských výrobních závodů Škoda Auto, resp. od jejích evropských dodavatelů komponent. Třetí jmenovatel více méně vychází z prvních dvou – výhodnost či přímo potřeba hledat lokální výrobce poblíž jednotlivých montážních závodů a vyhodnocování dosavadní lokalizace již jednou zmíněným termínem LC, tedy local content.

Vzhledem k tomu, že Indie a Čína patří mezi tzv. „low cost country“ (dále jen LCC), tedy nízkonákladové země, dá se předpokládat, že pokud dnes dovážíme komponent X od evropského dodavatele, pak by v případě možnosti výroby dílu X u místního (indického či čínského) dodavatele byla samotná kupní cena nižší, než ta evropská.

Obdobná cenová výhoda by se mohla vyčíslit i u ruského dodavatele a to nejen díky případné lepší kupní ceně, ale výhodu místního výrobce by mohly zapříčinit i vysoké celní a daňové sazby na importované produkty.

Třetím důvodem, stimulujičím k potřebě lokalizovat komponenty, je snaha o snížení celkových nákladů snížením nákladů na transport.

Prozatím největší úspěchy v nacházení vyhovujících místních dodavatelů a zároveň tedy i ve snižování nákladů tímto způsobem slaví Škoda Auto v Číně, kde se u dílů pro tamní model Fabia již dosáhlo LC ve výši přibližně 91% a u modelu Octavia již téměř úctyhodných 99%. V Indii se až na několik světlých výjimek, jako jsou pneumatiky či výše uvedené brzdové bubny, bubnové brzdy a skla, moc dílů lokalizovat nepodařilo. U modelu Fabia zde Škoda Auto může prozatím kalkulovat s LC pouze ve výši XXXX %. Mnozí by jistě předpokládali, že vzhledem k rozloze RF musí být k dispozici téměř u každého dílu vždy alespoň jeden dodavatel, schopný dodávat díly v požadované kvalitě a za rozumné ceny. Opak je ale pravdou, což je důvod, proč je zde prozatím dosaženo u

modelu Fabia LC ve výši 10,82% (na dalších poptávkách, které by měly přinést dalších 14,4% LC, se právě intenzivně pracuje) a u modelu Octavia ve výši 6,34% s tím, že se prozatím plánuje s brzkým dosažením dalších 12,17% potřebného LC.

Všechna tato fakta shrnují následující dvě tabulky.

Tab. 16: Stav dosavadní lokalizace v Rusku, Indii a Číně (%)

	<b>Indie</b>	<b>Čína</b>	<b>Rusko</b>
<b>Fabia</b>	38,50	91	10,82
<b>Octavia</b>	4,70	99	6,34

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto*

Tab. 16: Stav dosavadní lokalizace v Rusku (%)

	<b>dosaženo k 10.5.2009</b>	<b>v poptávkách</b>	<b>celkem</b>
<b>Fabia</b>	10,82	14,40	25,22
<b>Octavia</b>	6,34	12,17	18,51

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto*

Pokud se podaří všechna dnes běžící výběrová řízení, zaměřená na lokalizaci v Rusku, úspěšně uzavřít výběrem místního dodavatele, bude u modelu Fabia LC ve výši 25,22% a u modelu Octavia ve výši 18,51%.

## 7 Období finanční krize - aktuality

Protože na této DP pracuji v době, kdy většina výrobních i nevýrobních společností po celém světě bojuje s následky finanční krize, na samém prvopočátku vyvolanou krizí v bankovním sektoru a na trhu s nemovitostmi na území USA v průběhu minulého roku (2008), byl by téměř hřích neoslovit toto nyní velice aktuální téma i v této práci.

Díky celosvětové finanční krizi dochází v posledních měsících (nejen) ve výrobní sféře, do které patří i koncern VW, k dramatickým zvratům a téměř každá právnická osoba sahá k úsporným opatřením a hledá možnosti optimalizace procesů ještě intenzivněji, než tomu bylo před pár měsíci.

Tato krize, která se v evropských zemích začala naplno projevovat na přelomu let 2008/9, spočívající ve snižování objemu výroby či dokonce absolutním zastavování výrobních linek a následných hromadných propouštění zaměstnanců, měla za posledních několik měsíců za následek stovky insolvenčních řízení či úplných krachů firem ze všech možných odvětví.

Vlivem snížené dostupnosti úvěrů, zvyšující se nezaměstnanosti, pomalejšímu růstu příjmů a poklesu hodnoty ruského rublu, očekává Rusko v letošním roce snížení prodeje automobilů o 25 - 50 %.

Ruská vláda na podporu místních výrobců již dříve zvýšila clo na dovoz automobilů. V průběhu roku 2009 chce navíc ze státní pokladny vynaložit přibližně 12,5 miliardy rublů na nákup automobilů místní výroby pro úřady, čímž chce posílit poptávku v automobilovém průmyslu.<sup>7</sup>

### **Prodeje osobních automobilů v 1. kvartálu 2009**

Níže uvedená tabulka č. 16 mapuje dopady celosvětové krize na ruský trh s novými osobními motorovými vozidly. V této tabulce je uveden objem prodejů jednotlivých automobilek v prvním čtvrtletí roku 2009 v porovnání s počty prodaných vozů v témže

---

<sup>7</sup> *SFINANCE: Výkon ekonomiky a krize automobilového průmyslu* [online]. 28.03.2009, [cit. 2009-03-30]  
Dostupný z WWW: <<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/214661-vykon-ekonomiky-a-krize-automobiloveho-prumyslu/>>

časovém období roku předcházejícího vč. procentuálního posunu – poklesu či navýšení prodeje.

V prvním čtvrtletí byla přes propad prodeje značky Lada o 42% nejúspěšnější ruská automobilka AvtoVAZ. Na druhém místě skončil Chevrolet, který prodal za první čtyři měsíce tohoto roku o 52% procent méně vozů, než ve stejném období v loňském roce. Na dalších čtyřech příčkách se umístily automobilky Ford, Nissan, Hyundai a Toyota s tím, že nejmenší propad z těchto úspěšných automobilek zaznamenal Ford – meziroční snížení prodeje o 35%. VW skončila na jedenáctém, Škoda Auto na čtrnáctém místě. Takto dopadlo tedy porovnání jednotlivých automobilek operujících na tamním trhu při porovnání celkového počtu prodaných vozů za dané období.

Pokud bychom však porovnali meziroční nárůst, nebo resp. propad v prodeji vozů v tom samém období, vyjádřeno v procentech (viz poslední sloupec tabulky č. 17), pak by se na prvním místě umístily automobilky VW a Škoda Auto, protože jedna přes veškerá negativa hospodářské krize prodala o „pouhá“ 4% méně vozů než v prvním kvartále roku 2008 a druhé se podařilo prodeje dokonce navýšit o 21%.

Tab. 18: Prodeje automobilů v Rusku, leden - duben 2009

		<b>leden - duben 2009</b>	<b>leden - duben 2008</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>AVTOVAZ</b>	122 856	212 217	-42%
<b>2</b>	<b>CHEVROLET</b>	39 255	82 206	-52%
<b>3</b>	<b>FORD</b>	38 705	59 700	-35%
<b>4</b>	<b>NISSAN</b>	29 970	49 475	-39%
<b>5</b>	<b>HYUNDAI</b>	27 615	65 458	-58%
<b>6</b>	<b>TOYOTA</b>	26 233	52 735	-50%
<b>7</b>	<b>RENAULT</b>	21 846	35 352	-38%
<b>8</b>	<b>KIA</b>	19 407	31 962	-39%
<b>9</b>	<b>DAEWOO</b>	18 196	33 093	-45%
<b>10</b>	<b>GAZ Group</b>	18 055	45 956	-61%
<b>11</b>	<b>VOLKSWAGEN</b>	16 693	13 843	21%
<b>12</b>	<b>OPEL</b>	15 506	33 749	-54%
<b>13</b>	<b>MAZDA</b>	15 032	23 505	-36%
<b>14</b>	<b>SKODA</b>	13 596	14 231	-4%

Zdroj: <http://www.napinfo.ru/?id=474>



### **Dočasné změny kvót a celních sazeb v roce 2009<sup>8</sup>**

Aby ruská vláda ochránila domácí výrobce a prodejce po dobu právě probíhající celosvětové hospodářské krize, zavedla u mnoha komodit na počátku roku 2009 dočasné snížení dovozních kvót a zvýšení celních sazeb. Tato protekcionistická opatření se týkají především základních potravin (mimo jiné mléčných výrobků, rýže a mlynářských výrobků, a drůbežího a vepřového masa), hutních materiálů (válcované materiály a trubky ze železných kovů), strojů a výrobních zařízení (jež jsou vyráběny též v Rusku) a vcelku pochopitelně i motorových vozidel. Co se týče motorových vozidel, jedná se téměř o všechny typy, tedy osobní i nákladní automobily a některá motorová vozidla pro zvláštní účely (jeřáby a jiné).

Krom výše uvedených se stále uvažuje o obdobných opatřeních pro čím dál více komodit, přičemž z většiny jsou ruská vláda a současný ruský premiér V. Putin o jejich zavedení žádání různými svazy domácích výrobců (obuvníci, koželužníci, výrobci elektroniky, atd.).

Délka platnosti a samotná výše dočasné kvóty či sazby je u každé komodity jiná. U nových i ojetých osobních automobilů dovážených ze zahraničí se na prvních 9 měsících roku 2009 zvýšila první část povinné celní sazby z původních 25% na 30%. Druhá část, jejíž výše je závislá na stáří automobilu a objemu válců (měřeno v kubických centimetrech – označení ccm či cm<sup>3</sup>), se navýšila z původního rozpětí 1-3,2 Euro/ccm na 1,2-5,8 Euro/ccm. Tímto opatřením se ojeté vozy se stářím 3-7 let dostávají na cenovou úroveň nových vozů a to nejen domácí provenience, ale i cizích automobilek, které rozmístily své montážní závody na teritoriu Ruska např. Volkswagen, Peugeot, Citroen, Toyota, Ford, Nissan...

Z důvodu udržení určité hladiny zaměstnanosti resp. utlumení předpokládaného růstu nezaměstnanosti bylo na počátku tohoto roku dočasně sníženo mnoho dovozních i vývozních celních sazeb. V prvním případě (snížení sazby dovozního cla) se jedná především o materiály, jichž je na místním trhu nedostatek a jež je nutné dovážet za účelem dalšího zpracování (kaučuk, určité typy polystyrenu, atd.). V druhém případě (snížení sazby vývozního cla) jde o materiály, v nichž místní výrobci v porovnání se

---

<sup>8</sup> *upraveno z BusinessInfo: Ochranná opatření ruské vlády* [online] 2009 [2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/ochranna-opatreni-ruske-vlady-cla-kvoty/1000580/52403>>

zahraniční konkurencí vynikají a jež jsou proto ve velkém vyváženy za hranice (hnojiva atd.).

### **Růst nezaměstnanosti**

Na konci dubna 2009 informovala agentura Reuters o vývoji ruské nezaměstnanosti. Zatímco v posledních pěti letech v Rusku průměrná nezaměstnanost dosáhla 7,6% (viz tabulka č. 17), což je v absolutním vyjádření 5,7 milionů nezaměstnaných Rusů, v březnu letošního roku byla již ve výši 10%, což absolutním číslem vyjádřeno znamená 7,5 milionu lidí. Krom těchto nezaměstnaných však v **březnu 2009** nepracovalo dalších **1,2 milionu osob**, kteří byli buď na **nucené dovolené**, nebo měli od zaměstnavatele **neplacené volno**.

Tab. 19: Nezaměstnanost v Ruské Federaci v minulých letech

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Nezaměstnanost (mil. osob)	5,9	5,7	5,3	5,8	5,8

Zdroj: <http://old.mzv.cz/wwwo/mzv/stat.asp?StatID={0A56BA9E-2EC6-4552-A648-91A604ACAA8D}>

### **Uzavření montážního závodu IzhAvto**

Na počátku dubna 2009 byl v ruském městě Udmurtie kvůli důsledkům světové hospodářské a finanční krize uzavřen závod IzhAvto, který montoval vozy pro automobilky Kia Motors. Šlo o závod s kapacitou 350 tisíc vozů ročně, kde bylo původně zaměstnáno přes 5000 zaměstnanců, avšak vzhledem k nevýhodnosti takového zastavení výroby pro obě strany se zástupci automobilky KIA a závodu IzhAvto snaží co nejdříve nalézt společnou cestu v podobě kompromisu cen montáže, za kterých bude výroba pokračovat.

### **Finanční problémy AvtoVAZu<sup>9</sup>**

Podle posledních informací z počátku května 2009 je důkazem dopadů celosvětové hospodářské krize na ruský trh zpráva o dohodě automobilky OAO AvtoVAZ a ocelářské společnosti OAO Magnitogorsky Metallurgichesky Kombinat (dále jen MMK) o

<sup>9</sup> upraveno z iHNed.cz: *Rusko poskytne automobilce AvtoVAZ přes 20 miliard rublů* [online] 2009 [2009-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-36549790>>

pokračování budoucí spolupráce. Důvodem této speciální smlouvy byly dluhy, jež má u ocelárny MMK automobilka AvtoVAZ, největší ruský výrobce osobních motorových vozidel. Obsahem této dohody byla restrukturalizace dluhu (resp. změna platebních podmínek pro platby za materiál ve 3. a 4. kvartálu roku 2009) a nepřerušené pokračování dodávek materiálu ze strany dodavatele. Podle neoficiálních zdrojů v únoru 2009 automobilka AvtoVAZ společnosti MMK dlužila částku přibližně 18,3 milionů amerických dolarů.

Neschopnost splácet dluhy byla pravděpodobně způsobena drastickým propadem výroby. V loňském roce automobilka AvtoVAZ vyrobila 920 tisíc vozů, v březnu tohoto roku však již oznámila, že se letošní produkce bude pohybovat na úrovni přibližně 60-ti procent té předešlé. Dle některých pesimistických odhadů by se prodeje osobních automobilů mohly v Rusku propadnout dokonce až o 60%.

Na počátku dubna 2009 podepsali zástupci společnosti OAO AvtoVAZ a ropné společnosti OAO Lukoil novou dohodu o kooperaci v letech 2009 až 2012, týkající se dodávek paliv a maziv do AvtoVAZu. Obě společnosti budou dle této dohody spolupracovat také na úpravách vozů značky Lada, vyráběných v AvtoVAZu, aby co nejdříve splnily požadavky norem Euro 4 a Euro 5 (obsah těchto norem - viz kapitola 3.2.2).

### **Propad prodejů GM-AvtoVAZu**

Automobilka GM-AvtoVAZ v prvních třech měsících roku 2009 vyrobila ve svém závodě v Togliatti pouze 2.185 vozů, což znamená oproti prvnímu kvartálu předešlého roku propad o 84,2%. Prodeje v porovnání s prvním čtvrtletím roku 2008 klesly o 75,5% na 3.361 vozů, z nichž pouhých 48 kusů bylo exportováno do států bývalého Sovětského svazu, zatímco v porovnatelném období o rok dříve bylo takto exportováno 1.406 vozů.

## Závěr

V této diplomové práci jsem se věnoval analýze ruského trhu s osobními motorovými vozidly a podmínkám, s nimiž by se měli seznámit všichni potenciální zahraniční investoři a obchodníci, zamýšlející expanzi právě do této země. Dále jsem se zaměřil na analýzu současných aktivit konkrétního výrobce (Škoda Auto, a.s.).

Ruská Federace je jednou z velmocí světa a jako taková dává celému světu najevo svou suverenitu. Příkladem toho jsou protekcionistická opatření (snížení dovozních kvót a navýšení dovozních cel u některých komodit) zaváděná vládou Ruské Federace v posledních několika měsících.

Ruský trh s osobními automobily je v porovnání s trhy ostatních evropských států jedním z největších a dosud rok od roku čím dál více roste. Meziročně se navyšovaly celkové objemy prodaných vozů až o desítky procent, přičemž tradiční domácí automobilky (především se jedná o AvtoVAZ s vozy Lada) pomalu ale jistě ztrácely svou kdysi neochvějnou pozici nejoblíbenějších výrobců. Tento fakt v předešlých letech stimuloval většinu světových automobilek k otevření místního montážního závodu, či alespoň ke kooperaci s místními montážními společnostmi se záměrem následné kompletace automobilů z více či méně předmontovaných modulů.

Místní vláda od roku 2005 podporuje aktivity zahraničních investorů zakládáním tzv. zvláštních ekonomických zón. Jde o oblasti odsouhlasené vládou Ruské Federace, které mají zvláštní režim pro podnikatelskou činnost. Pod pojmem zvláštní režim se zde skrývají daňové, celní a další zvýhodnění pro rezidenty zóny.

V případě zájmu o tyto výhody se zahraniční investoři musí svým podpisem ve specifické smlouvě zavázat ruskému ministerstvu průmyslu a energetiky, že do určitého data sníží dovoz komponent a materiálů, potřebných ke své místní výrobě, o X procent. Existují rozdílné smlouvy a z nich vyplývající podmínky pro výrobce automobilů a jejich dodavatele.

Jedním z investorů, který na tento trh před několika lety vstoupil, je i společnost Škoda Auto, a.s., vlastníci podíl v montážním závodě Volkswagen Group Rus ООО se sídlem ve

městě Kaluga. V tomto závodě se od roku 2007 montují krom jiného modely Fabia a Octavia.

Vzhledem k tomu, že na místním trhu prodejem osobních automobilů dominují vozy malé a nižší střední třídy, je z mého pohledu naprosto v pořádku, že se Škoda Auto rozhodla nabízet zde především tyto dva modely. Nejprodávanější zahraniční model je Ford Focus, tedy přímý konkurent Octavie, což již samo o sobě naznačuje vykročení správným směrem při rozhodnutí o montáži tohoto modelu v kalužském závodě.

Podmínky, kladené ruskou vládou, které se týkají snižování objemu ze zahraničí dovážených komponent v následujících několika letech, se zdají být také dosažitelné, protože např. u modelu Fabia má Škoda Auto již dnes vybrané místní dodavatele pro více než 10% dílů a na dalších téměř 15-ti procentech se intenzivně pracuje.

V porovnání s poptávkami, zaměřenými na lokalizaci dílů v Indii a Číně, Škoda Auto není tak úspěšná, avšak to je dáno délkou trvání projektu (lokalizace v Rusku trvá v porovnání s těmito dvěma zeměmi prozatím nejkratší dobu), menší dodavatelskou základnou a jejími zvyklostmi. Indičtí a čínští dodavatelé jsou na rozdíl od těch ruských většinou zvyklí na vyšší standardy, případně jsou více schopni přizpůsobovat se novým trendům a ochotni přistupovat na nezvyklé požadavky nových zákazníků. Ceny lokalizovaných dílů v Rusku se pohybují na úrovni cen evropských, což se však i přes nutnou počáteční investici do výroby díky výhodě nižších nákladů na transport vyplácí.

Mezi nejčastější problémy, které se při snaze o lokalizaci dílů na tomto trhu objevují, patří neochota dodavatele přistoupit na zákazníkem požadované podmínky a zastaralé metody a technologie, díky nimž není možné vyrobit díl v požadované kvalitě a dle předepsaných tolerancí. Neochota spolupracovat či přistupovat na nezvyklé podmínky u nových zákazníků, přicházejících ze zahraničí, je dána především nižším počtem konkurentů na tamním trhu a vysokým množstvím zakázek, o které se mohou dodavatelé ucházet.

S přihlédnutím k tamní oblíbenosti vozů značky Lada, jejíž kvalita zpracování se s kvalitou vozů Škoda nedá dost dobře srovnávat, bych zde při případných budoucích problémech s dosažením požadovaného procenta lokalizace dílů viděl jako možné podpůrné řešení snížení nároků na kvalitu a rozšíření tolerančních polí u jednotlivých designově

nerelevantních dílů, protože jak vyplývá z místního žebříčku oblíbenosti nových vozů, většina zákazníků má zájem o koupi levnějších vozů i za cenu nižší kvality.

## SEZNAM LITERATURY

1. *BusinessInfo: Rusko: Investiční klima* [online] 2009 [2009-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-investicni-klima/9/1000580/>>
2. *IHS Global Insight: Russia (Automotive)* [online]. 2009 [2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ihsglobalinsight.com/ProductsServices/ProductDetail723.htm>>
3. *Wikipedia : Joint Venture* [online]. 2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](http://cs.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)>
4. *Automedia magazín: Škoda Auto pro montáže v zahraničí* [online]. 2009 [2009-05-12] Dostupný z WWW: <<http://www.kamvbrne.cz/automedia38.php>>
5. TOMEK, J. a HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 174 s. ISBN 80-85943-73-5
6. *Supplier meeting Delhi*, Mladá Boleslav: Škoda Auto - oddělení nákup, 2003
7. *SFINANCE: Výkon ekonomiky a krize automobilového průmyslu* [online]. 28.03.2009, [2009-03-30] Dostupný z WWW: <<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/214661-vykon-ekonomiky-a-krize-automobiloveho-prumyslu/>>.
8. *Car sales in Russia, January-April 2009* [online] Russian Automotive Market Research, 2009 [2009-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.napinfo.ru/?id=474>>
9. *Encyklopedie států a území světa* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2009. [upr. 2009-05-17] . Dostupný z: <<http://old.mzv.cz/wwwo/mzv/stat.asp?StaID={0A56BA9E-2EC6-4552-A648-91A604ACAA8D}>>
10. *iHNed.cz: Rusko poskytne automobilce AvtoVAZ přes 20 miliard rublů* [online] 2009 [2009-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-36549790>>
11. *Interní materiály Škoda Auto*
12. *Interní materiály koncernu VW*